

Comune di Torri di Quartesolo (VI)



MANUALE di GESTIONE per la QUALITÀ

Norma di riferimento UNI EN ISO 9001:2008

Documento gestito da Sistema Informatico: pubblicazione automatica su rete interna all'atto dell'approvazione e contemporanea sostituzione dell'eventuale revisione precedente. Notifica emissione tramite posta elettronica.

ATTENZIONE: COPIA ELETTRONICA CONTROLLATA la copia del documento eventualmente stampata o salvata in locale ha valore di COPIA NON CONTROLLATA

Data di applicazione: **MAGGIO 2012**

REV.	Descrizione Ultima revisione	Redazione	Approvazione
00	Prima emissione	RSI	DG Deliberazione della Giunta Comunale n. 144 del 23.10.2012

Data 1° emissione: **29/5/2012**

Indice di Revisione: **00**

Data ultima revisione: -

INDICE DEL MANUALE DELLA QUALITA'

<p>Note: La numerazione delle Sezioni e dei Capitoli corrispondono alla Norma UNI EN ISO 9001:2008 Numeri o parole in Blu sono collegamenti ipertestuali.</p>	<p align="right">Pagina N°</p>
---	---

PRESENTAZIONE DEL COMUNE.....	5
ORGANIZZAZIONE COMUNALE	5
Sez. 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
1.1 Generalità.....	6
1.2 Applicazione	7
Sez. 2 RIFERIMENTI NORMATIVI.....	7
Sez. 3 TERMINI E DEFINIZIONI	8
Sez. 4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' (SGQ).....	10
4.1 Requisiti generali	10
4.1.1 Identificazione dei Processi.....	12
4.1.2 Processi in Outsourcing.....	14
4.2 Requisiti relativi alla documentazione.	14
4.2.1 Generalità.....	14
4.2.2 Struttura della documentazione	14
4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti	15
4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni.	15
Sez. 5 RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE.....	17
5.1 Impegno della Direzione	17
5.2 Orientamento al Cliente	17
5.3 Politica per la Qualità.....	18
5.4 Pianificazione.....	18
5.4.1 Obiettivi per la Qualità.....	18
5.4.2 Pianificazione del Sistema di Gestione Integrato	18
5.5 Responsabilità, Autorità e Comunicazione	19
5.5.1 Responsabilità ed autorità	19
5.5.2 Rappresentante della Direzione	22
5.5.3 Comunicazione Interna	22
5.6 Riesame di Direzione	23
5.6.1 Generalità.....	23
5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame	23
5.6.3 Elementi in uscita dal riesame	24

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 3 di 48</p>
--	---	--

Sez. 6 GESTIONE DELLE RISORSE	25
6.1 Messa a disposizione delle risorse	25
6.1.1 Risorse economiche	25
6.2 Risorse umane	26
6.2.1 Generalità.....	26
6.2.2. Competenza, formazione - addestramento e consapevolezza.....	26
6.3 Infrastrutture	27
6.4 Ambiente di lavoro	28
Sez. 7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO	29
7.1 Pianificazione della Realizzazione del Prodotto/Servizio.....	29
7.2 Processi relativi al Cliente	30
7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto-servizio.....	30
7.2.2. Riesame dei requisiti relativi al prodotto/servizio.....	30
7.2.3 Comunicazione con il cliente	31
7.2.4. Guida/Carta dei Servizi.....	31
7.3 Progettazione e Sviluppo	33
7.3.1 Pianificazione della progettazione e sviluppo	33
7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo	33
7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo	34
7.3.4 Riesame della progettazione e sviluppo	34
7.3.5 Verifica della progettazione e sviluppo	35
7.3.6 Validazione della progettazione e sviluppo	36
7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e sviluppo	36
7.4 Approvvigionamento	37
7.4.1 Processo di approvvigionamento	37
7.4.2 Informazioni relative all'approvvigionamento	37
7.4.3 Verifica dei Prodotti/Servizi Approvvigionati	38
7.5. Produzione ed erogazione del servizio	39
7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di Produzione ed Erogazione del Servizio.....	39
7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione del servizio.....	39
7.5.3 Identificazione e rintracciabilità.....	40
7.5.4 Proprietà del Cliente	40
7.5.5 Conservazione del prodotto	40
7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione	41
Sez. 8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO	42
8.1 Generalità.....	42
8.2 Monitoraggi e misurazione	42
8.2.1 Soddisfazione del Cliente	43
8.2.2 Audit Interno (Verifiche Ispettive VI)	43
8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi.....	44

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 4 di 48</p>
--	---	--

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto/servizio.....	44
8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto/servizio Non Conforme	45
8.4 Analisi dei dati	45
8.5 Miglioramento	47
8.5.1 Miglioramento continuo	47
8.5.2 Azioni Correttive	48
8.5.3 Azioni preventive	48



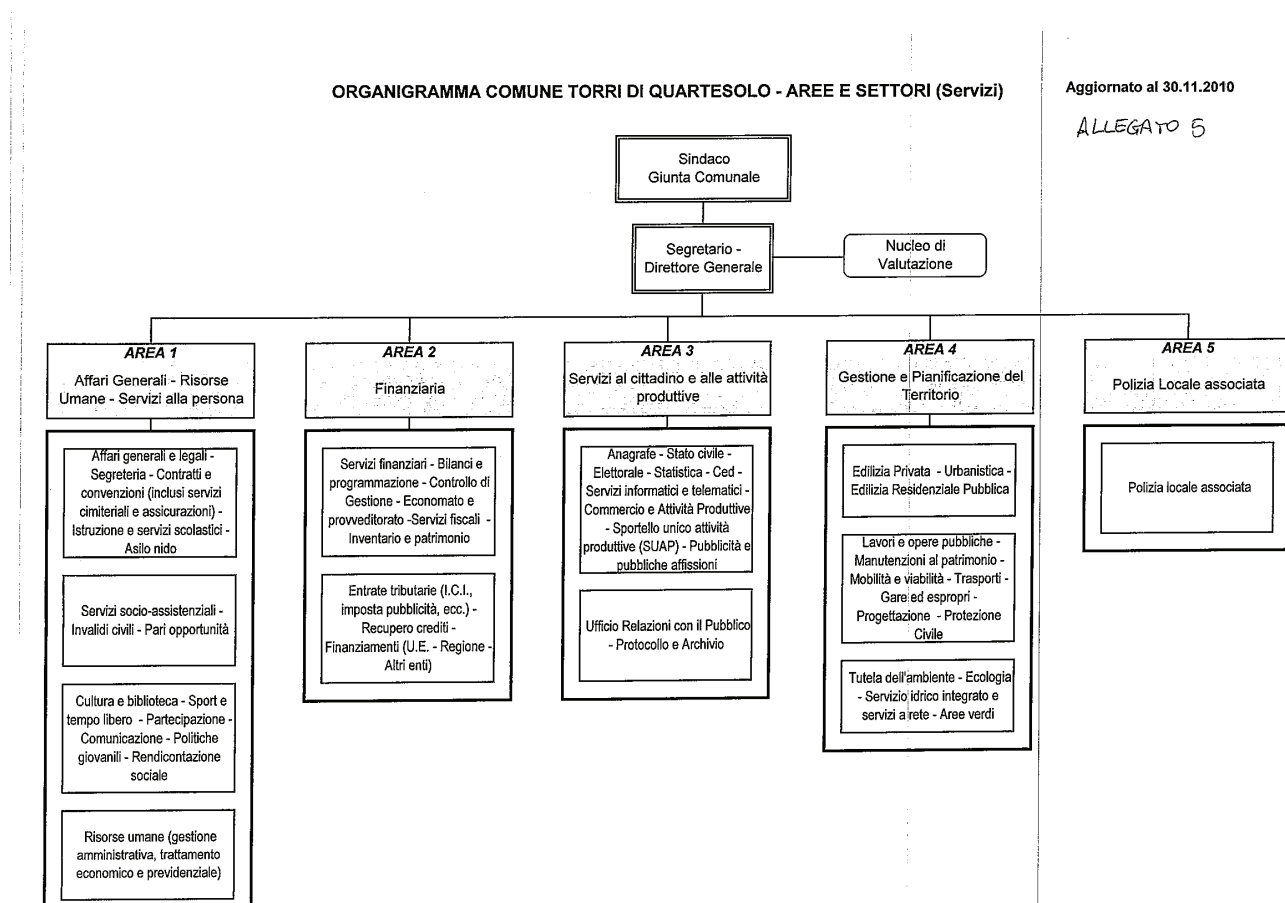
PRESENTAZIONE DEL COMUNE

Per tali dati, riferirsi all'apposita sezione del sito web comunale del Comune

www.comune.torridiquarteso.it

ORGANIZZAZIONE COMUNALE

Le competenze e responsabilità delle Funzioni aventi influenza sulla qualità dei servizi erogati e dei processi di realizzazione dei servizi stessi, sono definite nell'organigramma generale sotto indicato.



Sez. 1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1 Generalità

Il Sistema di Gestione Integrato del **Comune di Torri di Quartesolo** è stato progettato nel rispetto dei seguenti principi generali di “buona gestione”:

<i>Orientamento verso il cliente</i>	Le organizzazioni dovrebbero capire le esigenze presenti e future dei propri clienti, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.
<i>Leadership</i>	La leadership è la capacità di guidare il cambiamento delle organizzazioni, ispirando confidenza e voglia di offrire il proprio supporto e influenzando le attività altrui per raggiungere obiettivi comuni. Questo principio sottolinea fortemente che i leader che vogliono davvero la qualità devono esser motivati.
<i>Coinvolgimento del personale</i>	Le persone all'interno di un'organizzazione sono importanti e devono riconoscersi in un gruppo unito da uno scopo comune ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione
<i>Approccio per processi</i>	Un risultato si ottiene più facilmente quando le attività e le risorse necessarie per il suo raggiungimento sono gestite tramite un processo programmato, gestito con efficacia e condotto in condizioni controllate in modo da prevederne i risultati.
<i>Approccio sistemico alla gestione</i>	Ogni processo non agisce in maniera isolata ma si interfaccia con altri processi. Occorre identificare tutti i processi e capire come interagiscono tra loro in un sistema per raggiungere un determinato obiettivo.
<i>Miglioramento continuo</i>	Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dipende dalla definizione di un loop di azioni correttive/preventive con lo scopo di migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema, prendendo in considerazione le esigenze dei clienti.
<i>Decisioni basate su dati di fatto</i>	Le decisioni, per essere efficaci, devono basarsi su un'attenta analisi dei dati ricavati dai processi interni e dalle informazioni di ritorno dei clienti e quindi non su opinioni, sesto senso o sensazioni.
<i>Rapporto di reciproco beneficio con i fornitori</i>	Un'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Il presente Manuale della Qualità è basato oltre che sui principi sopra enunciati, sulla norma **ISO 9001:2008**; esso costituisce il riferimento principale per la gestione dei processi in ogni loro fase, della relativa documentazione, che regolano i servizi erogati.

Il Manuale assolve alla funzione di riassumere il Know-How del Comune in materia di erogazione dei servizi nel rispetto dell'efficacia e dell'efficienza, rappresenta l'elemento di continuità nel mutare delle circostanze e delle persone ed è la base di riferimento per:

- l’impegno costante volto ad assicurare un servizio di eccellenza verso i clienti, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative;
- la formazione del personale e la valorizzazione delle risorse umane;
- il coinvolgimento del personale, a tutti i livelli. Le persone costituiscono l’essenza dell’organizzazione;
- le responsabilità interne all’organizzazione;
- verifiche di coerenza fra norme, prescrizioni legislative, procedure interne e loro utilizzo;
- capire, identificare, descrivere e gestire i processi correlati fra di loro contribuisce all’efficacia e all’efficienza del sistema.

1.2 Applicazione

Il Sistema di Gestione Integrato del **Comune di Torri di Quartesolo**, descritto nel presente manuale, si applica alla progettazione, realizzazione ed erogazione di tutti i servizi erogati dal **Comune di Torri di Quartesolo** ripartiti nelle Aree funzionali sopra evidenziate.

Non sono previste esclusioni di parti delle Normative di riferimento descritte nella **Sez. 2**.

Sez. 2 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente Manuale di Gestione per la Qualità fa riferimento ai seguenti Documenti di origine esterna/interna:

UNI EN ISO 9000:2005	Sistemi di Gestione per la Qualità: Fondamenti e terminologia
UNI EN ISO 9001:2008	Sistemi di Gestione per la Qualità: Requisiti
UNI EN ISO 19011:2011	Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la Qualità e/o Ambientali

RIFERIMENTI LEGISLATIVI

La normativa applicata ed applicabile alle attività del **Comune di Torri di Quartesolo** è talmente rilevante e numerosa che non risulta opportuno riportarne un elenco.

La normativa è reperibile su diverse fonti sia telematiche che cartacee.

Per le singole attività fare riferimento:

- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana
- Siti di consultazione normativa statale, regionale, provinciale (www.parlamento.it, , www.bosettiegatti.it; www.regione.veneto.it; www.provincia.vi.it etc.)
- Regolamenti Comunali per quanto attiene le disposizioni locali

Sez. 3 TERMINI E DEFINIZIONI

Il presente Manuale e L'Organizzazione utilizza la Terminologia e le definizioni riportate nella Norma **UNI EN ISO 9000:2005**

Nell'Organizzazione del **Comune di Torri di Quartesolo** vengono inoltre utilizzate le seguenti sigle utilizzate nel testo del presente Manuale e/o nei processi e documenti derivati.

TERMINE	DEFINIZIONI
ORGANIZZAZIONE	Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni.
QUALITA'	Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti
REQUISITO	Esigenza o aspettativa che può essere espressa o generalmente implicita o cogente
SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'	L'insieme della struttura organizzativa, dei processi, delle responsabilità, delle risorse, della documentazione e delle apparecchiature necessarie ad attuare la gestione della qualità
CLIENTI	I Clienti del Comune di Torri di Quartesolo sono sinteticamente raggruppabili nel seguente modo: cittadini, utenti, imprese, pubblica amministrazione, associazioni, cliente interno (dipendenti, collaboratori), fornitori, enti terzi.
FORNITORE	Organizzazione che fornisce un prodotto (bene o servizio) all'organizzazione
PROCESSO	Insieme di attività correlate ed interagenti che utilizza risorse per trasformare elementi in ingresso in elementi in uscita
PRODOTTO	Risultato di un processo
SERVIZIO	Un servizio è il risultato di almeno un'attività necessariamente effettuata all'interfaccia tra il fornitore ed il cliente
NONCONFORMITA'	Non ottemperanza ad un requisito
AZIONE CORRETTIVA	ogni azione intrapresa per eliminare le cause di una Non Conformità rilevata, o di altre situazioni indesiderabili rilevate, al fine di prevenirne il ripetersi
AZIONE PREVENTIVA	Azione intrapresa per eliminare le cause di potenziali non conformità, difetti o altre situazioni indesiderate, al fine di prevenirne il verificarsi
AUDIT (VERIFICA ISPETTIVA)	Processo sistematico, indipendente, documentato per ottenere evidenze della verifica ispettiva e valutarle con obiettività al fine di stabilire in quale misura i criteri della verifica ispettiva sono stati soddisfatti.
RIESAME DI DIREZIONE	Verifica da parte del vertice che il SGQ sia adeguato alla Politica della Qualità ed agli obiettivi prefissati
REGISTRAZIONE	Documento (elettronico, cartaceo ecc) che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte.

**Manuale della Qualità**

ACRONIMO	DESCRIZIONE
DP	Direzione Politica (Sindaco + Giunta comunale)
DG	Direzione Gestionale (Segretario Comunale)
GC	Giunta Comunale
CC	Consiglio Comunale
ASS	Assessore
A1	Area 1
A2	Area 2
A3	Area 3
A4	Area 4
A5	Area 5
RUP	Responsabile Unico Procedimento
PEG	Piano Esecutivo di Gestione
PDO	Piano degli Obiettivi
PP	Piano delle Performance
SGI	Sistema di Gestione integrato per la Qualità, Ambiente ed Energia
RSI	Responsabile Sistema Integrato
GLQ	Gruppo di Lavoro Qualità
CdG	Controllo di Gestione
CG	Comitato Guida
MdQ	Manuale Qualità
PSI	Processo Sistema Integrato
IO	Istruzione Operativa
MOD	Modulo per la registrazione di dati
TAB	Documento di riferimento
NC	Non conformità
AC	Azione correttiva
AP	Azione preventiva

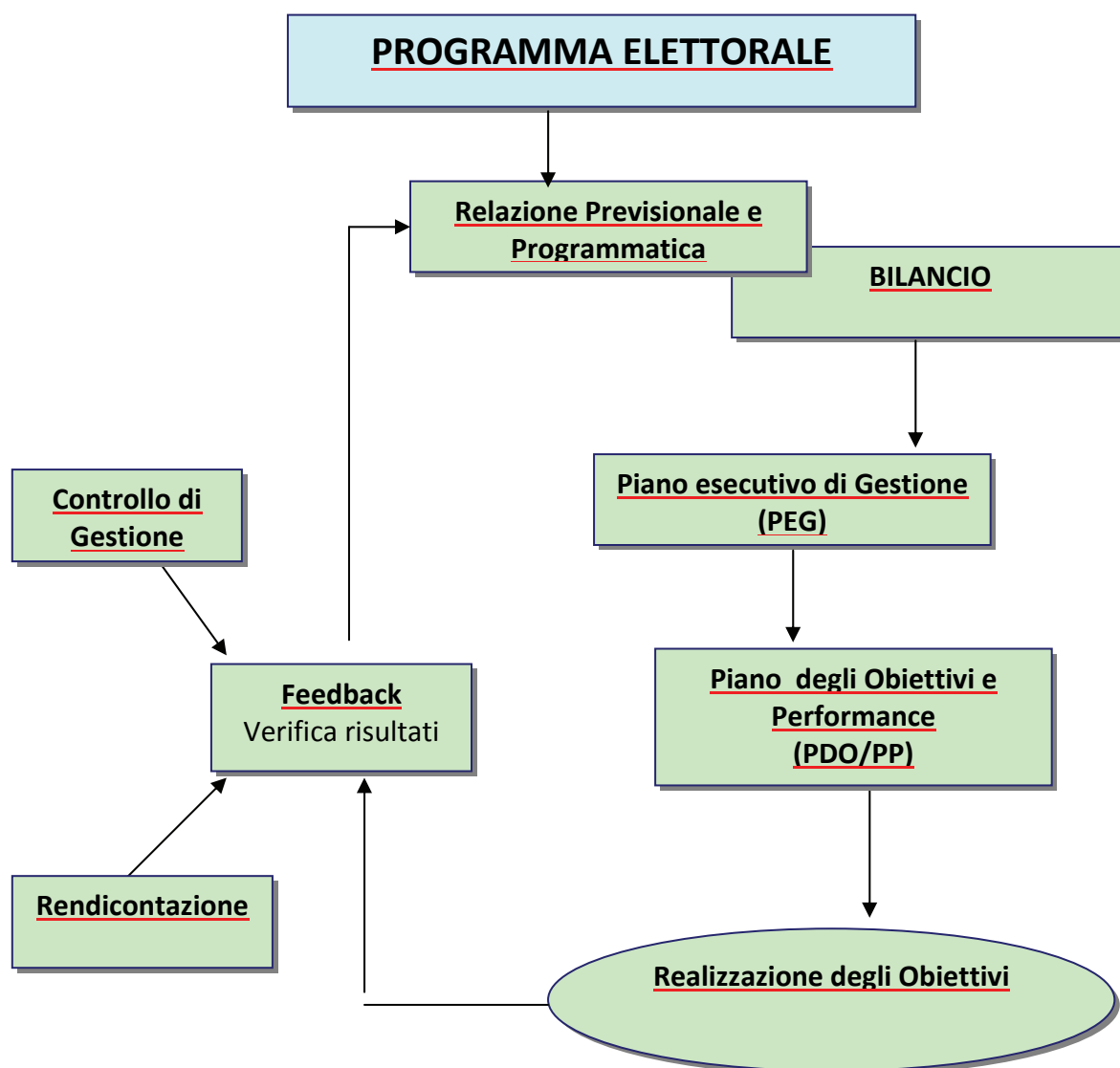


Sez. 4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' (SGQ)

4.1 Requisiti generali

Il **Comune di Torri di Quartesolo**, per riuscire a raggiungere tutti gli obiettivi di efficienza, efficacia e soddisfazione del cliente interno ed esterno, espressi nei precedenti e nei successivi capitoli di questo Manuale, ha definito, documentato e mantenuto aggiornato un Sistema di Gestione Integrato in accordo con i requisiti della norma **UNI EN ISO 9001:2008**, con il **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)**, con il **Piano degli obiettivi e di miglioramento (PDO)** e con il **Piano delle Performance (PP)**

PEG/PDO/PP sono strumenti fondamentali di programmazione dell'Amministrazione Comunale. La Giunta ogni anno, sulla base del Bilancio di Previsione, stabilisce quelli che sono gli obiettivi principali del Comune e fornisce ai vari responsabili dei settori le risorse umane e finanziarie per poter migliorare i servizi offerti ai cittadini



	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 11 di 48</p>
---	---	---

L'organizzazione ha quindi recepito, condiviso e applicato il principio dell'approccio per processi introdotto dalla sopra citata Norma Internazionale in modo che, attraverso la documentazione del SGQ, compreso il presente Manuale, risultassero evidenti le seguenti cose:

- i processi necessari al Sistema di Gestione Integrato e all'organizzazione: sia quelli gestiti internamente che quelli affidati in gestione a terzi;
- le interazioni fra i processi compresa la proprietà dei processi stessi;
- i metodi ed i criteri attraverso i quali si assicura una loro efficace operatività e controllo (scomposizione in fasi del processo con relative responsabilità ed istruzioni operative);
- la metodologia attraverso la quale si garantisce la disponibilità delle informazioni e risorse necessarie a sostenerne l'implementazione e il monitoraggio;
- i criteri e i metodi di misurazione, monitoraggio necessari a dare evidenza dell'efficienza e dell'efficacia del SGQ e permettere così un Miglioramento Continuo delle attività;
- le modalità per attuare le azioni correttive e preventive necessarie a conseguire i risultati pianificati ed il continuo miglioramento degli stessi;
- garantire la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie a supportare e monitorare i processi.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 12 di 48</p>
---	---	---

4.1.1 Identificazione dei Processi

Allo scopo di migliorare continuamente i livelli di qualità dei servizi offerti, il **Comune di Torri di Quartesolo** ha provveduto ad identificare i processi necessari per stabilire, documentare, attuare e tenere aggiornato il Sistema di Gestione Integrato.

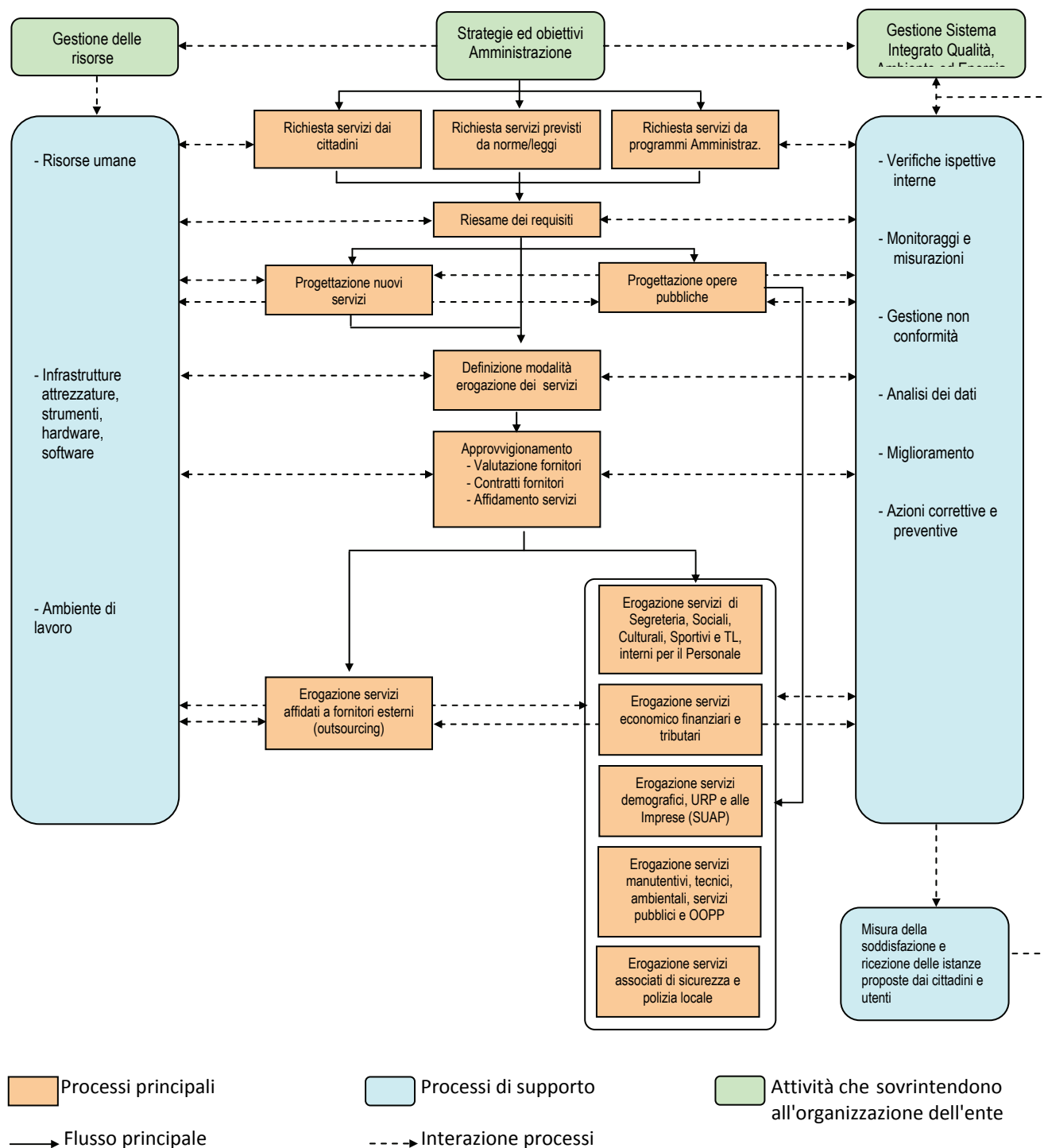
È ferma convinzione dell'ente che una efficace gestione del sistema porterà a consolidare i rapporti con la cittadinanza in misura proporzionale al miglioramento che si sarà conseguito nel sistema stesso.

Il Sistema di Gestione Integrato:

- identifica i processi rilevanti, ai fini della qualità del servizio fornito e della conseguente soddisfazione dei cittadini;
- stabilisce la sequenza fra gli stessi processi e le interazioni possibili;
- assicura l'efficacia dei processi tramite periodici Riesami, gestione delle Azioni Correttive e Preventive, attuazione degli interventi successivi alle Verifiche Ispettive, ed il loro controllo, sia tramite registrazioni che tramite la tenuta sotto controllo della documentazione;
- assicura le risorse necessarie per monitorare ed eventualmente migliorare i processi posti sotto controllo, sia attraverso misurazioni ed analisi delle prestazioni, che mediante riscontri che provengono dalla valutazione della soddisfazione dei cittadini, rilevata direttamente o indirettamente.



Il **Comune di Torri di Quartesolo** ha quindi individuato processi e loro interazioni, secondo quanto definito nello schema seguente:



4.1.2 Processi in Outsourcing

Per processo in outsourcing si intende un servizio con impatto diretto sul cittadino affidato in modo permanente o provvisorio ad una organizzazione esterna al comune con specifico contratto.

Nell'Organizzazione del **Comune di Torri di Quartesolo** sono affidati all'esterno alcune tipologie di servizi. Le modalità di massima delle verifiche sulla corretta erogazione dei servizi esternalizzati sono condotte dal personale interno come prescritto nei relativi PSI di descrizione oppure come definito al **punto 7.4.3** del presente manuale.

4.2 Requisiti relativi alla documentazione.

4.2.1 Generalità.

Il **Comune di Torri di Quartesolo** ha realizzato la documentazione del Sistema di Gestione Integrato seguendo i requisiti della norma **UNI EN ISO 9001:2008**.

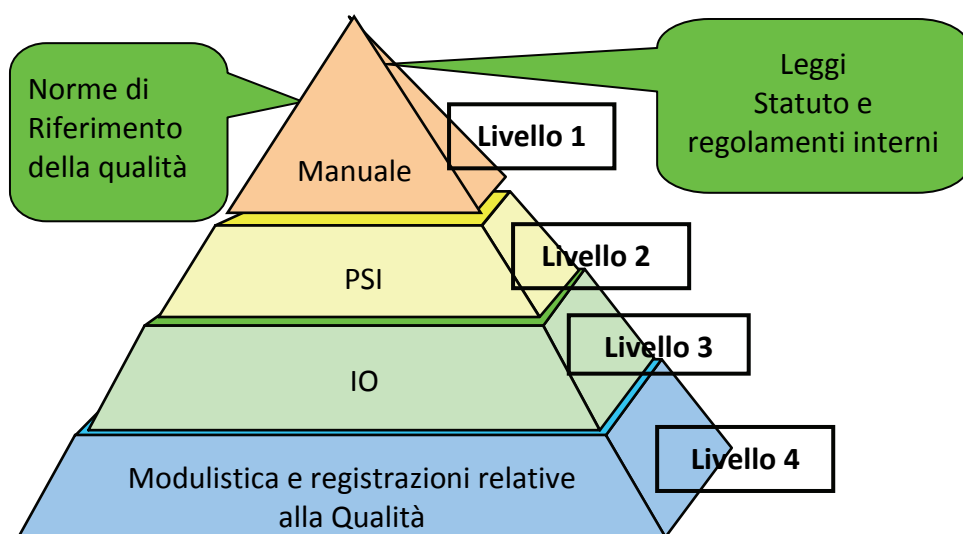
La documentazione del Sistema di Gestione Integrato richiama o include:

- Politica e obiettivi per la qualità;
- Piano Esecutivo di Gestione (PEG);
- Piano degli Obiettivi e di Miglioramento (PDO) e Performance (PP)
- Manuale della Qualità;
- Processi di Sistema Integrato (PSI);
- Manuali e Istruzioni Operative
- Programmi e Modulistica di gestione e registrazione.

4.2.2 Struttura della documentazione

Nella strutturazione e realizzazione della documentazione del Sistema di Gestione Integrato, la nostra Organizzazione ha operato in accordo con le leggi cogenti, lo Statuto Comunale esistente e in accordo ai regolamenti di legge richiamati nello stesso.

Si riporta di seguito la struttura gerarchica dei documenti ed una loro breve descrizione



	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 15 di 48</p>
---	---	---

Livello 1: Manuale della Qualità

Il **Manuale della qualità (MdQ)** definisce i requisiti, le procedure, il campo di applicazione e i processi predisposti per il Sistema di Gestione Integrato.

Il Manuale di Qualità, anche se definisce requisiti specificatamente mirati all'Organizzazione amministrativa del Comune, non contiene in ogni caso, requisiti in contrasto con Leggi, Regolamenti o con lo Statuto del Comune stesso.

Livello 2: Processi Sistema Integrato

I Processi **del Sistema di Gestione Integrato (PSI)**, reperibili nell'unità di rete condivisa su NAS, definiscono requisiti, responsabilità e metodologie per le attività richiamate dalla norma, generalmente espresse sotto forma di flusso.

Sono documenti che descrivono l'Iter procedurale per i servizi principali erogati al cittadino e i relativi standard di qualità/obiettivo.

Livello 3: Istruzioni Operative, Tabelle di riferimento, ecc

Le istruzioni operative sono disposizioni scritte, a volte in forma di tabella o lista di riscontro, di uso operativo, che descrivono i dettagli esecutivi specifici di attività particolari di esecuzione o di controllo; tra queste possono rientrare, ad esempio, le istruzioni operative per la compilazione della modulistica, per l'aggiornamento di una banca dati, per un controllo specifico, ecc

Livello 4: Modulistica - Registrazioni della Qualità

Si definiscono moduli tutti quei documenti che consentono la registrazione e il mantenimento dei dati relativi alle attività svolte dall'organizzazione. I moduli possono essere cartacei o informatici.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

L'Organizzazione ha predisposto una specifica procedura per il controllo della documentazione **(PSI 01)** nella quale sono definiti i criteri e le responsabilità per gestire in modalità controllata:

- l'approvazione dei documenti prima della loro emissione;
- riesame, aggiornamento e nuova approvazione dei documenti;
- identificazione e rintracciabilità delle modifiche e dello stato di revisione;
- reperibilità delle edizioni correnti dei documenti presso i luoghi di utilizzo;
- gestione delle edizioni superate;
- chiara identificazione e leggibilità dei documenti;
- gestione della documentazione di origine esterna;
- conservazione dei documenti;
- archiviazione;
- distribuzione.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni.

Le registrazioni della qualità sono documenti che hanno lo scopo di conservare e dare evidenza del corretto funzionamento del Sistema di Gestione Integrato o richieste dalle leggi vigenti e/o regolamenti interni.

Per questa tipologia di documenti è stata predisposta un'apposita procedura **(PSI 01)** che stabilisce i criteri e le responsabilità di gestione per la loro:

- identificazione in maniera univoca;
- leggibilità;

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------



- reperibilità in base alle modalità definite;
- conservazione in appositi archivi (fisici e/o informatici protetti da un sistema di back-up);
- responsabilità di gestione del documento compilato compresa l'eventuale eliminazione che deve corrispondere a quanto stabilito dai regolamenti o Normative di Riferimento.

I dettagli Operativi sono evidenziati per singolo documento nei relativi PSI di descrizione.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 17 di 48</p>
---	---	---

Sez. 5 RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE

La descrizione delle attività e delle responsabilità della Direzione sono illustrate nel **PSI 05 Riesame Direzionale**.

5.1 Impegno della Direzione

La **Direzione Politica** (organo di indirizzo e controllo) formata dal Sindaco e dalla Giunta Comunale, riconosce la grande importanza di utilizzare un Sistema di Gestione Integrato Qualità, Ambiente ed Energia quale elemento innovativo nel rapporto Pubblica Amministrazione / Cittadini e come mezzo in grado di garantire il miglioramento continuo delle proprie attività volte alla piena soddisfazione dei cittadini, dei dipendenti e di tutte le parti interessate.

La DP, ritiene che una corretta applicazione delle metodiche di Qualità/Ambiente ed Energia permette di ottenere il raggiungimento degli obiettivi (efficacia), ottimizzando al massimo l'utilizzo delle risorse (efficienza) definite nel **PEG/PDO/PP**. E' responsabilità della **DP** definire la **Politica per la Qualità, Ambiente ed Energia** che intende perseguire.

La **Direzione Gestionale** (Segretario Comunale) promuove sulla base degli indirizzi della **Direzione Politica** lo sviluppo e la messa in atto del Sistema di Gestione Integrato impegnandosi a:

- comunicare con l'Amministrazione attraverso i propri atti istituzionali;
- diffondere a tutti i livelli la Politica per la Qualità;
- stabilire, in accordo con la Direzione Politica, e verificare gli obiettivi per la Qualità, Ambiente ed Energia;
- riesaminare il Sistema di Gestione Integrato ponendo le basi per le Azioni di Miglioramento;
- stabilire gli indicatori (PDO/PP) ed effettuare riesami periodici e pianificati con i gruppi preposti, per verificarne l'andamento;
- incentivare la formazione dei propri dipendenti;
- Verificare il raggiungimento degli Obiettivi indicati nel PEG/PDO/PP.

5.2 Orientamento al Cliente

L'Amministrazione (Direzione Politica, Gestionale, Responsabili di Area), ponendosi nella condizione di fornitore, assicura che i requisiti del Cliente siano analizzati a dovere e che quindi esso trovi piena disponibilità dell'organizzazione ad ascoltare le sue esigenze e a dare delle risposte di fattibilità basate su dati oggettivi.

Per monitorare il grado di soddisfazione dei cittadini, e verificarne il continuo accrescimento, la Direzione Gestionale programma l'esecuzione di apposite indagini periodiche sui servizi erogati.

L'attenzione verso il Cliente viene tenuta alta anche attraverso una serie di indicatori quali:

- l'esame dei reclami;
- l'esame dei suggerimenti;
- le risultanze degli incontri pubblici;
- le risultanze degli incontri istituzionali interni;
- sondaggi sulla soddisfazione del Cittadino.

I dati raccolti aggregati in report vengono portati a conoscenza di tutta l'amministrazione (DP, DG, Responsabili di Area e dipendenti ed eventualmente anche pubblicati sul sito internet) e sono oggetto di periodico riesame da parte dell'Alta Direzione.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

5.3 Politica per la Qualità

La Direzione Politica, riconosciuta la grande importanza della Qualità nella gestione del **Comune di Torri di Quartesolo** ha definito e pubblicato la Politica Integrata per la Qualità, l'Ambiente e l'Energia, reperibile nel Sito Internet del Comune ed affisso nella bacheca esterna e nei vari uffici.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la Qualità

La Direzione Gestionale in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. n. 150/2009 e su proposta dei Responsabili di Area definisce annualmente nel documento "Piano degli obiettivi e di miglioramento – Piano Performance" (PDO/PP) gli obiettivi per la qualità che l'amministrazione si propone di raggiungere, nonché gli impegni per il miglioramento dell'efficacia del SGQ.

Gli obiettivi, stabiliti e pianificati per varie funzioni/attività, sono espressi, laddove possibile, attraverso una serie di indicatori a carattere numerico, opportunamente misurabili tramite analisi di dati e statistiche.

Tali obiettivi sono approvati dalla Giunta Comunale, successivamente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) per l'esercizio di riferimento.

Il Sistema di Gestione Integrato deve essere in linea alle azioni ed agli strumenti piano-programmatori dell'ente, per cui gli obiettivi per la qualità devono essere coerenti e discendenti dagli strumenti di programmazione comunale già definiti dalla specifica normativa.

Come primo riferimento si avranno pertanto gli "Indirizzi generali di Governo" dell'amministrazione in carica, cui deve conformarsi la relazione previsionale e programmatica triennale, nonché il Bilancio di previsione annuale.

Il PEG sarà quindi lo strumento principale da cui si rileveranno gli obiettivi per la qualità strategici nonché il piano di miglioramento annuale. Lo stesso sarà pertanto rivisto e adeguato sistematicamente per garantire coerenza con le intervenute esigenze del Sistema Comune e, di conseguenza, del Sistema di Gestione Integrato.

Durante il riesame del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia, l'alta direzione formalizza il proprio controllo del raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente, valutando eventualmente le motivazioni del loro mancato raggiungimento.

Il Responsabile Sistema Integrato verifica inoltre che gli obiettivi per la qualità stabiliti siano diffusi, compresi e sostenuti a tutti i livelli aziendali.

5.4.2 Pianificazione del Sistema di Gestione Integrato

La pianificazione necessaria per il conseguimento degli obiettivi di qualità stabiliti nel PDO/PP viene eseguita dalle Aree competenti considerando i seguenti aspetti (per quanto applicabili):

- le risorse necessarie per effettuare le attività dell'Ente,
- aspetti organizzativi e gestionali,
- adeguatezza dei processi,
- miglioramento continuo delle prestazioni.

La predisposizione e l'aggiornamento del Manuale della Qualità e dei Processi fanno parte della pianificazione per la qualità; vengono inoltre prodotti documenti di pianificazione a livello operativo, quali:

- piani per le verifiche ispettive,

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 19 di 48</p>
---	---	---

- piani di formazione e addestramento del personale,
- ecc .

Per i singoli servizi da erogare vengono definiti modalità e responsabilità secondo quanto necessario ad assicurare l'adeguatezza dei processi impiegati e la corretta gestione delle attività.

5.5 Responsabilità, Autorità e Comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

Gli aspetti organizzativi, di coordinamento e di comunicazione, sia a livello comunale, sia per la erogazione dei singoli servizi, vengono attentamente considerati e definiti a cura del Sindaco, della Giunta Comunale e della Direzione Gestionale e dai Responsabili di Area/Settore.

Le competenze e le responsabilità delle principali Funzioni sono dettagliatamente indicate nei decreti sindacali di nomina e nei processi.

In caso di assenza del dipendente le sue mansioni passano al diretto superiore che potrà essere supportato dal personale della sua stessa Area o di altra Area su disposizione della Direzione Gestionale, che individua le competenze necessarie attraverso la "Matrice delle Competenze", la lettura degli atti di mobilità od attraverso colloqui con i responsabili di Area.

Le attività svolte nell'ambito del Sistema di Gestione Integrato sono descritte in questo Manuale, nei processi e nei documenti derivati, dove vengono anche definite chiaramente le relative responsabilità.

Di seguito sono sintetizzate le principali attività e responsabilità, per le funzioni che operano nell'ambito del sistema di gestione qualità, fermo restando che ogni operatore del **Comune di Torri di Quartesolo** è Responsabile di Sistema Integrato delle attività per la parte di sua competenza

Direzione Politica (Sindaco - Giunta Comunale)

- Approva la politica della qualità
- Approva il Manuale della Qualità
- Definisce le linee guida della programmazione di breve, medio e lungo periodo.
- Fornisce gli indirizzi generali per il miglioramento dei servizi.
- Fornisce gli obiettivi fondamentali per l'attività definendo le priorità.
- Approva gli obiettivi della qualità.
- Coglie le esigenze dei clienti e dei diversi stakeholders fornendo i relativi indirizzi di sviluppo alla Direzione Gestionale e ai Responsabili di Area/Servizio.

Direzione Gestionale

- Definisce gli obiettivi per la qualità in accordo con i Responsabili di Area/Servizio
- Coordina i responsabili di Area, i Responsabili di servizio incaricati dal Sindaco ed il Responsabile del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 20 di 48</p>
---	---	---

- Coordina le attività delle diverse funzioni aziendali a lui affidate direttamente, stimolando e supportando l'innovazione dei processi e dei servizi.
- E' responsabile dei progetti strategici del Comune di Torri di Quartesolo.
- Definisce le linee guida della politica del personale e le concorda con le organizzazioni sindacali.
- Assegna le responsabilità e i compiti relativi alle varie Aree/Servizi del Comune di Torri di Quartesolo.
- Assicura la corretta diffusione di comunicazioni e informazioni al personale interno.
- Approva i risultati della progettazione di nuovi prodotti e servizi.
- Coordina la manutenzione delle infrastrutture interne e la corretta definizione degli ambienti di lavoro.
- Effettua il riesame della direzione, utilizzando i report statistici e sviluppando il miglioramento organizzativo.
- Coordina le attività di definizione del piano di formazione comunale.

Responsabile di Area e Responsabile di servizio incaricato dal Sindaco

- Diffonde e attua la Politica per la Qualità nella Area/Settore di propria competenza
- Definisce gli obiettivi per la qualità per la propria Area/Settore in accordo con la Direzione Gestionale.
- Cura il monitoraggio e la misurazione dei processi e dei prodotti di propria competenza.
- Attua le prescrizioni del Sistema di Gestione Integrato, per le attività di propria competenza, attraverso la supervisione ed il controllo della applicazione delle procedure e delle istruzioni operative.
- Garantisce la conservazione e l'aggiornamento dei documenti di riferimento per l'area/settore di propria competenza (Scheda di servizio e Scheda Ufficio).
- Garantisce l'applicazione, il mantenimento e il miglioramento del Sistema di Gestione Integrato.
- Analizza le non-conformità rilevate nella propria Area/Settore e, con i collaboratori, ne definisce le modalità di trattamento.
- Individua le necessità formative per i propri collaboratori e realizza il piano di formazione dell'Area/Servizio.
- Coordina le attività delle diverse funzioni aziendali a lui assegnate, stimolando e supportando l'innovazione dei processi e dei servizi.
- Coglie le esigenze dei clienti e dei diversi stakeholders traendone i dati di base per migliorare i servizi o metterne a punto di nuovi.
- Assicura il supporto tecnico per la gestione e la risoluzione dei reclami e delle segnalazioni dei clienti.
- Assicura la corretta diffusione di comunicazioni e informazioni ai clienti e agli stakeholders.
- Gestisce le risorse umane affidate utilizzando le leve gestionali a disposizione.
- Valuta e qualifica, in accordo alla legislazione vigente, i fornitori di prodotti e servizi.
- Provvede all'approvvigionamento di beni e servizi necessari per realizzare gli obiettivi assegnati e per erogare i servizi di competenza.
- Prepara ed emette gli ordini di acquisto/contratti, assicurando la completa definizione delle caratteristiche richieste per i prodotti e servizi acquistati.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 21 di 48</p>
---	---	---

- Gestisce le apparecchiature di monitoraggio e misurazioni utilizzati nel proprio settore/servizio.

Responsabile Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia (RSI)

La DP ha delegato tutte le attività di Gestione del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia al RSI, il quale:

- Attua le prescrizioni del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia, per le attività di propria competenza.
- Controlla la puntuale applicazione e corretta esecuzione delle procedure.
- Garantisce la conservazione e l'aggiornamento dei documenti di riferimento per le aree di propria competenza.
- Garantisce l'applicazione, il mantenimento e il miglioramento del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia.
- Verifica, emette, distribuisce, archivia, aggiorna la documentazione del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia.
- Partecipa all'analisi delle non conformità e alla definizione degli interventi per il loro trattamento.
- Assicura il supporto tecnico per la risoluzione dei reclami segnalati dai clienti.
- Raccoglie, analizza ed elabora i dati relativi alle non conformità rilevate sui processi e sul Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia.
- Propone, in collaborazione con i responsabili delle diverse attività, le azioni correttive necessarie alla rimozione delle cause di non conformità.
- Assicura la pianificazione e l'esecuzione dell'attività di audit (verifiche ispettive interne) sul Sistema di Gestione Integrato.
- Propone alla Direzione le azioni di miglioramento del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia.
- Verifica l'attuazione e l'efficacia delle azioni correttive e preventive e di miglioramento.
- Coordina le attività relative al monitoraggio della soddisfazione del cliente
- Si interfaccia con gli organismi di certificazione ed altre eventuali organizzazioni esterne (es. Associazione Qualità Comuni) per gli aspetti relativi al Sistema di Gestione Integrato
- Riporta periodicamente alla DP/DG ogni divergenza riscontrata rispetto alle prescrizioni del Sistema di Gestione Integrato.
- Informa immediatamente la DP/DG dell'eventuale presenza di Non Conformità Critiche per il servizio al Cliente
- Coordina/prepara i Report periodici della Qualità per la DP/DG con evidenza/analisi dello stato degli Indicatori definiti nel PEG/PDO/PP

Gruppo di Lavoro Qualità (referente di area)

La DP ha nominato i componenti del GLQ con delibera di Giunta Comunale

I Componenti del GLQ in questa funzione:

- Rappresentano il Responsabile di Sistema Integrato nella area di propria competenza.
- Coordinano le attività relative alla gestione dei Reclami e segnalazioni provenienti dall'Esterno e dall'interno dell'Organizzazione.
- Coordinano l'attività di aggiornamento della modulistica per l'area di propria competenza.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 22 di 48</p>
---	---	---

- Coordinano l'attività di monitoraggio processi per l'area di propria competenza
- Coordinano l'attività relativa alla valutazione dei fornitori per l'area di propria competenza.

Le attività di prova e controllo e le verifiche ispettive della qualità sono assegnate e vengono svolte da personale addestrato allo scopo. Tale personale svolge le proprie funzioni in modo da non essere influenzato da pressioni dovute a fattori estranei alle esigenze della qualità.

5.5.2 Rappresentante della Direzione

La **DP** designa il Rappresentante della Direzione che:

- riporta alla Direzione Politica ogni divergenza riscontrata rispetto alle prescrizioni del Sistema di Gestione Integrato in accordo con RSI;
- identifica le opportunità di miglioramento del Clima Aziendale;
- assicura in collaborazione con RSI e GLQ che il Sistema di Gestione Integrato venga definito, applicato in tutti i settori del Comune e mantenuto aggiornato;
- coglie le esigenze degli utenti traendone i dati di base per migliorare i servizi e proporre la messa a punto di nuovi;
- assicura la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- promuove all'interno dell'organizzazione i principi ispiratori del sistema di gestione;
- propone soluzioni o azioni correttive a fronte di carenze riscontrate qualora non siano risolvibili direttamente dai Responsabili di Area/DG/RSI e sia richiesto l'intervento della DP.

5.5.3 Comunicazione Interna

L'Alta Direzione del Comune assicura una adeguata comunicazione interna al fine di migliorare lo scambio di informazioni e di conoscenze, consapevole che questo favorisce il coinvolgimento di tutto il personale.

Gli obiettivi ed i risultati del Sistema di Gestione Integrato sono comunicati all'interno mediante:

- riunioni di area programmate e gestite dai singoli responsabili;
- riunioni inter-area gestite dal segretario comunale;
- documentazione e/o comunicazione trasmesse con sistema informatico.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 23 di 48</p>
---	---	---

5.6 Riesame di Direzione

5.6.1 Generalità

L'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione Integrato vengono verificate con frequenza almeno annuale mediante un riesame formale e documentato, cui partecipano il Sindaco, il Rappresentante della Direzione, il Segretario Generale ed i responsabili di tutte le Aree, oltre a tutti gli altri attori la cui partecipazione può risultare opportuna (es. GDL, supporto professionale esterno, ecc.).

5.6.2. Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame viene preventivamente preparato a cura del GLQ e dal RSI sulla base delle informazioni e delle registrazioni disponibili, in modo da identificare i problemi da portare in discussione nella riunione di riesame.

Ogni Responsabile di Area/Settore è tenuto a presentare un breve rapporto circa i problemi incontrati.

In tale riesame vengono considerati, in particolare, i seguenti aspetti:

1. considerazioni, progetti ed incarichi contenuti nel verbale del riesame precedente: ...
2. situazione del personale - disponibilità e competenze: ...
3. infrastrutture - ambiente, mezzi e attrezzature: ...
4. adeguatezza della Politica integrata, andamento dei progetti e programmi ambientali in corso: ...
5. evoluzioni delle attività (ad esempio nuove direttive da recepire, nuovi progetti, ecc.) :
...
6. altri dati strettamente connessi con il funzionamento del Sistema Integrato
 - non conformità interne
 - richieste di intervento/segnalazioni/reclami degli utenti
 - azioni correttive e preventive emesse
 - audit interni/esterni
 - customer satisfaction
 - valutazione dei fornitori
 - formazione e addestramento
 - controlli sui servizi esternalizzati
 - stato di conseguimento dei programmi ambientali
 - aspetti e degli impatti ambientali
 - monitoraggi e misurazioni
 - comunicazioni ambientali
 - stato di aderenza alle disposizioni normative vigenti
 - piano/i d'emergenza ambientale/i
 - rapporti di eventuali emergenze ambientali
 - statistiche varie

più tutti gli ulteriori elementi di analisi innovativi che RSI intende proporre all'attenzione dell'Alta Direzione (DP + DG).

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 24 di 48</p>
---	---	---

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Nel corso della riunione di riesame i problemi emersi vengono analizzati e discussi, e vengono infine stabilite le azioni da intraprendere per migliorare i processi e le prestazioni e per assicurare l'adeguatezza delle risorse in relazione agli obiettivi. Tali interventi possono comportare modifiche nella **Politica per la Qualità**, nei **PSI e relativi indicatori** e negli altri documenti del Sistema di Gestione Integrato.

In particolare, può essere redatto un documento riassuntivo circa lo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento e un piano di miglioramento della qualità complessivo dell'Ente, che indicano in termini quantificati gli interventi di miglioramento effettuati o da effettuare e gli obiettivi che le varie Aree devono conseguire nel periodo seguente, precisandone tempi e responsabilità.

Il verbale del Riesame del Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia, comprendente anche le attività concordate con responsabilità e tempistiche, viene redatto a cura del RSI ed approvato dalla Direzione Politica e Gestionale.

Il verbale viene:

- distribuito in forma cartacea ai Responsabili di Area per l'effettuazione delle attività con le modalità e le scadenze previste;
- l'originale archiviato a cura RSI;
- inserito, a cura del RSI, nel sistema informatico per la visione in tutta l'Organizzazione.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p align="center">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p align="center">Manuale della Qualità</p>	<p align="right">Pagina 25 di 48</p>
---	---	--

Sez. 6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Messa a disposizione delle risorse

Il **Comune di Torri di Quartesolo** attraverso la corretta gestione del PEG assicura la messa a disposizione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e per attuare e mantenere efficiente ed aggiornato il Sistema di Gestione Integrato, migliorandone la sua efficacia, in funzione dell'accrescimento della soddisfazione dei Clienti Esterni ed Interni.

All'interno del Comune, quando si parla di risorse si intendono :

- risorse economiche
- risorse umane
- risorse infrastrutturali

6.1.1 Risorse economiche

Le risorse economiche vengono individuate dalla Direzione Politica (Sindaco e Giunta), in accordo con la Direzione Gestionale ed i Responsabili di Area/Settore, ad inizio anno con l'approvazione del Bilancio di Previsione, da parte del Consiglio Comunale, e del PEG/PDO/PP, da parte della Giunta Comunale.

Il PEG/PDO/PP è disponibile in ogni ufficio in modo che ogni funzionario sappia quali risorse finanziarie ha a disposizione e quali sono stati gli indirizzi di utilizzo delle stesse da parte degli Amministratori.

La responsabilità del controllo è della Ragioneria la quale provvede ad aggiornare le disponibilità in funzione degli impegni di spesa presi e delle liquidazioni effettuate.

Il PEG viene aggiornato ad ogni variazione di Bilancio.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 26 di 48</p>
---	---	---

6.2 Risorse umane

6.2.1 Generalità

Il **Comune di Torri di Quartesolo** assicura che il personale sia competente ed abbia le necessarie conoscenze relative al modo di operare dell'organizzazione, al fine del corretto svolgimento dei ruoli assegnati, sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento professionale, abilità ed esperienza.

L'addestramento, la qualificazione e la competenza del personale devono riguardare, oltre alle professionalità specifiche, anche:

- gli aspetti e le norme relative al sistema di gestione della qualità;
- gli aspetti relativi al modo di operare dell'organizzazione, alle apparecchiature hardware e software, all'attività professionale propria del ruolo assegnato ed in genere al suo aggiornamento;
- le tecniche di comunicazione esterna ed interna;
- la conoscenza individuale degli argomenti specifici e delle leggi che gravano in particolare sulle attività in ambito pubblico.

L'addestramento è stato infine recepito anche come strumento per aumentare, nei dipendenti e negli amministratori, la visione strategica nella conduzione delle attività, la capacità di adeguamento ai cambiamenti organizzativi e per assorbire il concetto di miglioramento continuo del Sistema di Gestione Integrato.

Quanto descritto nel presente capitolo si applica alle categorie di personale presenti nel **Comune di Torri di Quartesolo** :

- personale assunto a tempo indeterminato;
- personale assunto a tempo determinato o con contratti di tipo collaborativo;
- lavoratori socialmente utili;
- Sindaco, Assessori, consiglieri e Segretario Comunale.

Le responsabilità e modalità operative sono definite nella procedura **PSI 06 - Gestione delle Risorse Umane (formazione - addestramento)**.

6.2.2. Competenza, formazione - addestramento e consapevolezza

Le attività di definizione delle competenze necessarie, di incremento della consapevolezza della funzione/rilevanza delle proprie attività e di addestramento/formazione al fine di aumentarne le conoscenze sono eseguite dai vari responsabili sotto il benestare/coordinamento della Direzione Gestionale e dell'ufficio personale che sono i responsabili della pianificazione generale della formazione e verifica avanzamento rimanendo entro i limiti economici stabiliti.

Ad ogni neo-assunto rientrante nella categorie di cui al punto precedente vengono illustrate dai responsabili di Area/Personale Esperto le nozioni principali riguardanti:

- logistica della struttura comunale;
- Organigramma funzionale dell'Organizzazione;
- presentazione dell'Ente/Area;
- diritti e doveri del lavoratore;

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

- orari e turni di lavoro;
- principi sul Sistema di Gestione della Qualità;
- corretto utilizzo delle attrezzature affidate e la gestione/trattamento dei dati.

Tali informazioni hanno l'obiettivo di contribuire a mettere il neo assunto nelle condizioni di avere un più agevole impatto con l'Ente rendendosi conto immediatamente delle principali linee guida organizzative presenti nello stesso.

L'attività sopra esposta prosegue con un addestramento specifico che riguarda sia l'aspetto tecnico sia quello di gestione della qualità ed avviene mediante istruzione pratica a fianco di personale esperto Interno/esterno, con incontri di formazione all'interno del comune oppure con corsi organizzati da enti esterni. In particolare:

- l'affiancamento viene effettuato in occasione di nuove assunzioni o a seguito di mobilità interna/cambio mansione. Le attività sono registrate nel modulo **“Registrazione di affiancamento”**;
- l'addestramento circa l'aspetto di gestione della qualità viene proposto dal RSI e viene svolto attraverso la formazione di tutto il personale sulla politica della qualità, sugli obiettivi e sui concetti di soddisfazione del cliente tramite riunioni periodiche pianificate nel piano di formazione;
- l'addestramento tecnico viene garantito dalla partecipazione a corsi di formazione annuali pianificati dai responsabili delle singole aree e approvati dalla direzione;
- ai dipendenti che rientrano dopo assenze prolungate, (oltre 12 mesi per malattia, gravidanze, comandi presso altri enti, ecc...) viene effettuata una formazione specifica atta a riallineare le conoscenze pregresse alla evoluzione che l'attività svolta ha subito nel tempo.

La verifica dell'efficacia dell'addestramento viene valutata attraverso il modello “Valutazione attività formativa”, comprensivo del commento del Responsabile da esprimere non prima di tre mesi a valle della formazione specifica.

Per dare evidenza della diretta corrispondenza fra la mansione da svolgere e la formazione necessaria può essere utilizzata una apposita **“Matrice delle Competenze”** nella quale è anche possibile individuare eventuali sostituti (intercambiabilità dei ruoli).

6.3 Infrastrutture

Il **Comune di Torri di Quartesolo** ha provveduto a realizzare infrastrutture necessarie ad ottenere la conformità ai requisiti dei servizi garantendo a tutti i propri dipendenti :

- edifici e spazi di lavoro adeguati;
- sufficienti attrezzature di supporto (sia strumentali che d'ufficio);
- una adeguata disponibilità ai servizi di supporto necessari all'espletamento del proprio lavoro (reti telematiche, aggiornamenti, ecc).

All'interno del Riesame della Direzione viene analizzata la necessità dell'adeguatezza delle infrastrutture.

Particolare attenzione viene posta alle necessità infrastrutturali necessarie alla corretta applicazione di nuove normative.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 28 di 48</p>
---	---	---

Infrastrutture, sicurezza e attrezzature di supporto vengono periodicamente verificate nella loro efficacia e sottoposte a intervento di manutenzione preventiva e miglioramento e sono affidate al Responsabile A3 (Manutenzioni) e A4 (CED).

In sede di bilancio preventivo l'Amministrazione Comunale, in accordo con il Piano Triennale delle Opere Pubbliche e del Piano Annuale degli Interventi con spese allocate al Titolo II della spesa, presentato dall'A3 per quanto riguarda gli edifici ed infrastrutture e da A4 per quanto riguarda le attrezzature di supporto (Hardware e Software) destina le risorse necessarie alla copertura di questa attività, eccetto quelle destinate alla manutenzione straordinaria. In sede di approvazione del PEG può definire anche le priorità di manutenzione ordinaria.

6.4 Ambiente di lavoro

Il **Comune di Torri di Quartesolo** favorisce la creazione di un ambiente di lavoro che armonizzi fattori umani e fisici. In particolare:

- garantisce le condizioni di salute e sicurezza degli operatori mediante il rispetto delle leggi vigenti in materia;
- orari e turni di lavoro compatibili con le esigenze della cittadinanza;
- materiali di supporto (vestiario, di sicurezza, di trasporto) identificativi del personale che lavora all'esterno;
- garantisce confortevolezza attraverso locali strutturati ed arredati in modo adeguato;
- inquinamento acustico compatibile con la necessità di colloquio col il cittadino;
- garantisce condizioni igieniche e di pulizia degli ambienti di lavoro attraverso interventi periodici di pulizia dei locali da parte di personale esterno specializzato.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

Sez. 7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

Scopo della presente sezione è quello di descrivere le modalità attraverso le quali l'Organizzazione pianifica, sviluppa, gestisce e tiene sotto controllo i processi di realizzazione dei servizi- prodotti coerentemente ai **Requisiti di legge**, alla **Politica Integrata della Qualità e Ambiente** ed ai relativi **Obiettivi**.

7.1 Pianificazione della Realizzazione del Prodotto/Servizio

Gran parte dei servizi erogati sono standardizzati e le modalità da seguire per la loro erogazione sono definite, come indicato al par. 7.5.1. Solo in alcuni casi è necessario predisporre un'apposita pianificazione, come ad esempio per servizi nuovi o per modifiche significative di quelli esistenti.

Per la pianificazione di un servizio occorre considerare i seguenti aspetti (per quanto applicabili):

- scopo del servizio da erogare,
- requisiti, leggi, regolamenti da soddisfare,
- risorse occorrenti (umane e materiali),
- tempi da rispettare,
- processi da applicare e/o modalità da seguire,
- verifiche e controlli da effettuare,
- responsabilità
- eventuali problemi logistici e/o di coordinamento,
- documenti e registrazioni da produrre.

La pianificazione occorrente per l'eventuale progettazione di un nuovo servizio, per la sua realizzazione e relativi controlli, per l'approvvigionamento delle risorse, per l'eventuale addestramento di personale, viene predisposta dai Responsabili dei Settori interessati.

L'evidenza della pianificazione sopra descritta, si articola in quattro tipologie di documenti:

- a) Il **PEG** è un documento mediante il quale la Giunta comunale formalizza obiettivi gestionali e risorse (umane, finanziarie e strumentali) ai dipendenti dell'ente posti a capo di un centro di Il **PEG** è lo strumento principale di guida della gestione del **Comune di Torri di Quartesolo**.
- b) Il **PIANO DELLE PERFORMANCE (PP)** è lo strumento di raccordo che permette di trasformare la strategia e gli indirizzi di governo in pianificazione delle azioni, in pratica il ponte dalla politica alla gestione. Esso rappresenta un'attribuzione compiuta ed esaustiva delle Risorse affidate ai Responsabili dei Servizi. Individua inoltre le diverse tipologie di obiettivi: di servizio o comuni tra più servizi, nonché gli obiettivi di mantenimento, sviluppo e miglioramento.
- c) I **processi di sistema integrato (PSI)** sono descritti e mappati, attraverso diagrammi di flusso, individuando univocamente "chi fa che cosa" nei tempi e con l'utilizzo della modulistica prevista. Nei processi sono definiti gli standard operativi/obiettivi di qualità richiesti gli operatori comunali nell'erogazione del relativo servizio. Consistono in un documento che contiene le seguenti informazioni: la sequenza delle attività per l'erogazione del servizio, le responsabilità delle attività, gli elementi in entrata, i risultati (prodotti o servizi) ed i clienti destinatari del servizio. I Processi sono soggetti a variazioni in presenza di nuovi servizi, dell'eliminazione di servizi esistenti e/o a seguito di modifiche sostanziali nelle modalità di erogazione dei servizi.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 30 di 48</p>
---	---	---

7.2 Processi relativi al Cliente

Gli elementi fondamentali relativi alla gestione dei rapporti con i cittadini/utenti dei servizi comunali (clienti) riguardano:

- l'individuazione dei requisiti relativi al servizio, sia quelli cogenti, sia quelli non specificati, ma intrinsecamente connessi alla fruizione del servizio, verificabile attraverso un sistema di rilevazione del Gradimento o fabbisogno;
- il riesame formalizzato degli stessi requisiti, da effettuare e registrare prima di erogare il servizio;
- il processo bidirezionale di comunicazione con il cliente, riguardante il servizio, i rapporti reciproci ed in generale le informazioni provenienti dal cliente, compresi i reclami.

Le caratteristiche del servizio e, di conseguenza, la natura dei rapporti con i clienti sono formalizzati attraverso la legislazione applicabile; la Direzione di Gestione unitamente a tutti i responsabili di Area/Servizio/Procedimento si impegna a mantenersi costantemente aggiornata rispetto all'evoluzione della materia specifica e a riesaminare ogni variazione legislativa al fine di verificare la propria capacità a soddisfare i requisiti del servizio che siano stati introdotti ex novo o modificati.

Particolare attenzione viene posta alla comunicazione con i Clienti, attraverso l'utilizzo di mezzi di comunicazione di massa quali il sito Internet ed il periodico del Comune, mettendo a disposizione tutte le informazioni necessarie ad una agevole ed efficace fruizione del servizio.

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto-servizio

Il **Comune di Torri di Quartesolo** assicura che prima della loro realizzazione vengono determinati tutti i requisiti dei prodotti e servizi offerti e/o richiesti, basandosi su di un'analisi e valutazione delle:

- esigenze espresse attraverso lettere, progetti, e-mail, fax , segnalazioni ecc., dai propri clienti interni ed esterni (NB: l'amministrazione non si attiverà a seguito richieste anonime se non motivate da gravi problematiche di tipo Sociale/Ambientale) ;
- esigenze e requisiti non espressi dal cliente. Ovvero tutti quei requisiti scaturiti da esperienze di precedenti richieste o problemi emersi in fase di progettazione e realizzazione del bene-servizio;
- cogenze di origine esterna ed interna quali:
 - leggi/norme (che sono citate nei processi);
 - statuto;
 - regolamenti;
 - eventuali altri requisiti individuati dall'organizzazione.

7.2.2. Riesame dei requisiti relativi al prodotto/servizio

L'Amministrazione Comunale ha individuato nel Riesame dei requisiti del prodotto/servizio da erogare il momento nel quale l'Amministrazione, ponendosi nella condizione di fornitore, valuta con attenzione se ha le risorse per erogare quanto richiesto.

Ha quindi individuato e valutato le richieste dei Cittadini/Utenti e quelle degli Enti Terzi e per la sua natura di Amministrazione Pubblica anche la congruità alle Leggi vigenti.

Ha quindi documentato come effettuare tutta questa attività in modo da essere certa che :

- i requisiti siano opportunamente espressi e documentati;

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

- siano state risolte tutte le divergenze tra i requisiti definiti e le richieste del Cittadino e/o cogente;
- sia accertato che i requisiti richiesti possano essere soddisfatti in termini di personale, attrezzature, capacità professionali e copertura finanziaria.

La responsabilità del Riesame dei requisiti sono del Sindaco, del Segretario, della Giunta e dei Responsabili di Area/Servizio ed è così distribuita :

- le richieste dei cittadini/utenti vengono protocollate e distribuite agli uffici di competenza e/o URP. I Responsabili di Area e le Direzioni Politica e Gestionale verificano la richiesta, ne discutono la competenza e l'applicabilità e, in caso positivo, avviano il procedimento di esecuzione;
- le leggi statali/regionali, vengono esaminate dal Segretario Generale per verificare gli impatti sulle attività del Comune nel qual caso definisce le risorse e le responsabilità necessarie all'applicazione delle stesse;
- nel caso di erogazione di nuovi beni e servizi o nel caso di nuove leggi, le responsabilità vengono definite all'interno di un nuovo e specifico Flusso di Processo.

L'evidenza delle registrazioni di Riesame dei requisiti è documentata attraverso i momenti specifici di attestazione del procedimento amministrativo come definiti dalla L. 241/1990 e s.m.i. ed archiviate opportunamente da parte degli uffici procedenti.

7.2.3 Comunicazione con il cliente

L'Amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo ha stabilito ed attivato modalità efficaci per comunicare con il Cliente relativamente a informazioni relative al servizio, quesiti ed informazioni di ritorno da parte del Cliente, inclusi i reclami.

Una comunicazione efficace è fondamentale per fornire un servizio che risponda alle esigenze del Cliente; per favorire tale processo di comunicazione il **Comune di Torri di Quartesolo** ha individuato due tipologie di canali di comunicazione:

- diretti (es. risposte telefoniche, incontri, repliche a reclami e segnalazioni, contatti diretti con i cittadini, lettere e circolari alle fasce di utenza interessate, accesso alle informazioni presso i diversi uffici, affissioni, pubblicazioni, accesso al sito internet);
- indiretti (es. assemblee pubbliche, partecipazioni a consigli aperte, iniziative promozionali e culturali).

La tenuta sotto controllo delle comunicazioni avviene attraverso le schede di processo e l'efficacia è monitorata mediante la misurazione del grado di soddisfazione del Cliente.

7.2.4. Guida/Carta dei Servizi

La **“Guida/Carta dei Servizi”** è lo strumento individuato per la comunicazione al Cliente dei requisiti dei servizi erogati dall'Ente; tale documento assume il valore di “contratto” con il cliente al quale è destinato.

L'Organizzazione identifica e cataloga all'interno di apposite **Schede di Servizio** i principali servizi/prodotti forniti dal Comune ai cittadini, suddividendoli per Area di Responsabilità.

La primaria forma di pubblicazione delle Schede Servizio è il sito web istituzionale (www.comune.torridiquarteso.it) che, dotato di un apposito CMS, permette il puntuale aggiornamento di ogni variazione organizzativa/procedimentale ed amministrativa dei servizi erogati dal Comune di Torri di Quartesolo.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 32 di 48</p>
---	---	---

La redazione delle schede di servizio è il risultato di un processo che coinvolge tutte le Parti Interessate, compresa l'utenza alla quale sono destinate attraverso:

- indagini mirate a rilevare i bisogni del Cliente;
- richieste, indicazioni, suggerimenti dei Clienti;
- ogni altro strumento che rilevi i bisogni dei Clienti.

Responsabilità dell'emissione, aggiornamento e pubblicazione delle Schede di Servizio è di ogni Responsabile di Area per i procedimenti amministrativi di competenza.

Le Schede di Servizio pubblicate sul sito internet del Comune sono eventualmente collegate e correlate alle informazioni all'utenza già presenti su portali web governativi centrale o locali (es. www.lineaamica.gov.it; www.regione.veneto.it).

7.3 Progettazione e Sviluppo

7.3.1 Pianificazione della progettazione e sviluppo

A seguito dell'approvazione all'introduzione di una nuova opera pubblica, di un nuovo servizio o della modifica di un servizio esistente, le Direzioni Politica e Gestionale individuano, sulla base delle caratteristiche dell'opera/servizio stesso, rispettivamente, il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) ai sensi del TU 163/2006 e il Responsabile del progetto, al quale compete la gestione delle attività di pianificazione e sviluppo della progettazione.

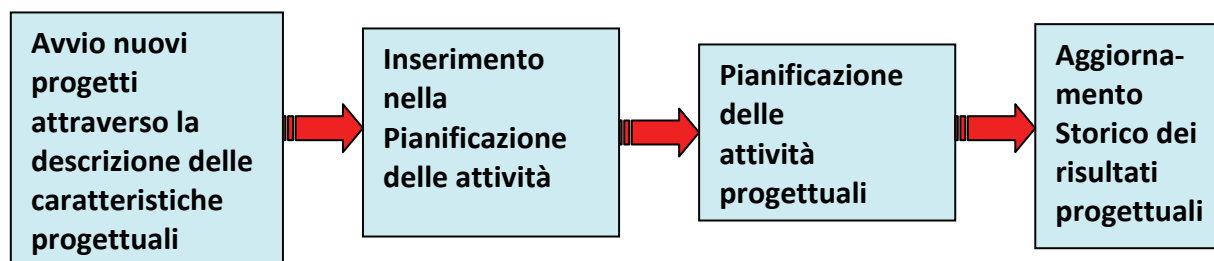
Il Comune di Torri di Quartesolo ha definito apposite procedure e modulistica connessa nei PSI 10 – Progettazione Opere Pubbliche e PSI 11 Progettazione Nuovi Servizi.

Il RUP/Responsabile del progetto individua le varie fasi che costituiscono le attività della progettazione, determinando, per ciascuna di esse le risorse necessarie e prevedendo le pertinenti attività di riesame, verifica e validazione.

Il RUP/Responsabile del progetto garantisce il corretto flusso delle informazioni, identificando le eventuali interfacce fra i diversi soggetti coinvolti nelle attività di progettazione e sviluppo e gestendo i canali di comunicazione.

E' suo compito aggiornare il documento di pianificazione della progettazione (es. Cronoprogramma per i lavori pubblici oppure Mod. 050 per la progettazione di nuovi servizi) sulla base del progredire delle singole attività.

Per le attività di cui sopra viene seguito il seguente schema di principio:



7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo

La progettazione e lo sviluppo di un nuovo servizio o di opere pubbliche può derivare da:

- nuovi obblighi di legge;
- conferimento/delega di funzioni da parte di altre pubbliche amministrazioni;
- scelte programmatiche dell'alta direzione di indirizzo;
- necessità di interventi di manutenzione o rifacimento;
- esigenze implicite o espresse dei cittadini.

Gli elementi in ingresso della progettazione comprendono un insieme di dati, requisiti, informazioni ed istruzioni che costituiscono la base necessaria per la progettazione di un opera/servizio. In particolare gli elementi in ingresso della progettazione e sviluppo di un opera/servizio comprendono:

- descrizione dell'opera/servizio (caratteristiche, cliente);
- norme o disposizioni legislative di riferimento per la progettazione e la realizzazione dell'opera/servizio;

- progetti simili;
- altri dati e requisiti ritenuti essenziali per la progettazione.

Gli elementi in ingresso vengono definiti e riesaminati dal RUP/Responsabile del progetto al fine di accertarne la completezza e l'adeguatezza; nel caso si rilevi l'esistenza di requisiti ambigui o incompleti devono essere chiariti e risolti.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo

Gli elementi in uscita dalla progettazione, definiti sulla base degli elementi in ingresso, oltre a soddisfare i requisiti definiti come input della progettazione, contengono tutte le informazioni relative alle modalità di realizzazione dell'opera/erogazione del servizio e alle modalità di controllo della loro conformità ai requisiti specificati.

Nel **comune di Torri di Quartesolo** e per la realizzazione di nuovi servizi tali informazioni sono contenute e riportate nei processi, in particolare:

- input e output del processo di erogazione del servizio;
- responsabile delle attività;
- descrizione dei processi operativi e delle attività;
- cliente destinatario delle singole attività;
- punti di controllo della conformità del processo di erogazione;
- documenti di supporto all'erogazione del servizio.

Gli elementi in uscita della progettazione sono approvati dal RUP tramite l'emissione del CRE o dal Responsabile dell'area che erogherà il servizio.

7.3.4 Riesame della progettazione e sviluppo

Scopo di questa attività è quello di valutare la corrispondenza del progetto e della relativa documentazione a tutti i requisiti prefissati, identificare eventuali criticità e definire le relative azioni correttive.

Il riesame della progettazione e dello sviluppo è pianificato e viene effettuato, fra il progettista, l'interfaccia tecnica e il responsabile di area.

Il riesame ha come oggetto:

- accertare che quanto definito nel "Piano del Progetto" sia applicabile o in ogni caso in linea con gli obiettivi e finalità del Progetto stesso;
- accertare che i termini tecnici della progettazione e il suo stato di avanzamento siano in linea con quanto definito-pianificato;
- verificare che le risorse impiegate (sia economiche che non) corrispondano a quelle previste;
- valutare che le soluzioni progettuali adottate siano in linea con gli obiettivi e finalità del progetto stesso;
- verificare che gli elementi tecnici di uscita siano conformi a quanto pianificato ed agli obiettivi progettuali.

Tutte le attività di Riesame sono verbalizzate a cura del RUP/Responsabile di progetto attraverso una proposta di approvazione da allegare al fascicolo progettuale. Il RUP/Responsabile di progetto invia copia della relazione al responsabile di area, all'Assessore Competente e alla Giunta Comunale anche in caso di discordanze rispetto a quanto pianificato.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 35 di 48</p>
---	---	---

Per quanto attiene la realizzazione di nuove OOPP, valgono in toto tutte le disposizioni previste dal D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207, «Regolamento di esecuzione ed attuazione del D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163, recante “Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE”» (pubblicato nella G.U. n. 288 del 10 dicembre 2010), che disciplina la figura del responsabile del procedimento negli artt. 9 e 10 per i lavori pubblici e negli artt. 272, 273 e 274 per servizi e forniture, in un continuum con i principi ispiratori di trasparenza, efficienza ed efficacia, espressi negli artt. 4 e ss. della legge n. 241/1990.

7.3.5 Verifica della progettazione e sviluppo

La verifica della progettazione e dello sviluppo è pianificato e viene effettuato, fra “Progettista/RUP”, interfaccia tecnica e responsabile di area.

Scopo di questa attività è quello di assicurare che quanto progettato sia conforme agli obiettivi e che quanto elaborato sia documentato in modo da verificarne la correttezza, la completezza e congruenza tecnica.

Eventuali criticità riscontrate sono registrate in verbali di verifica emessi dal responsabile del progetto/RUP.

In caso di discordanze rispetto a quanto pianificato il progettista/RUP invia copia del verbale al responsabile di area e all'Assessore Competente ed eventualmente ad altre parti interessate.

Elementi generali della verifica ai sensi del d.P.R. 207/2009- La garanzia dell'impostazione efficace dei dati progettuali è sancita dal Regolamento attuativo del Codice dei contratti pubblici per mezzo di una innovativa disciplina della verifica e della validazione, che modula un percorso molto più strutturato rispetto a quello definito dal d.P.R. n. 554/1999, che deve essere svolto da strutture interne o esterne, con specifici requisiti di capacità e organizzativi.

La maggiore analiticità delle operazioni di verifica ed il loro sviluppo in contraddittorio con il progettista assicura una maggiore qualità delle elaborazioni progettuali in termini di coerenza rispetto al quadro esigenziale della stazione appaltante.

Definizione - La verifica è finalizzata ad accertare la conformità della soluzione progettuale prescelta alle specifiche disposizioni funzionali, prestazionali, normative e tecniche contenute nello studio di fattibilità, nel documento preliminare alla progettazione oppure negli elaborati progettuali dei livelli già approvati (art. 44, comma 1).

Mediante tale percorso la stazione appaltante accerta alcuni elementi essenziali per la realizzazione

ottimale dell'opera, tra i quali, in particolare, la completezza della progettazione, la coerenza del quadro economico, l'appaltabilità della soluzione progettuale prescelta, ma anche la minimizzazione dei rischi di introduzione di varianti e di contenzioso (art. 44, comma 2).

Proprio questo aspetto correla il maggior grado di dettaglio previsto per i tre livelli di progettazione (particolarmente per quello preliminare e per quello definitivo) con la loro proiezione nell'esecuzione dell'appalto, in una prospettiva di annullamento (o di riduzione al minimo) dei rischi derivanti da errori progettuali.

La "verifica del progetto" consiste quindi in un momento di controllo della rispondenza della progettazione ad una serie di requisiti (tecnici, qualitativi, normativi, economici, etc.) che ne garantiscano, in piena coerenza con le linee di trasparenza del Codice dei contratti pubblici, l'appaltabilità e la conseguente realizzazione nel rispetto di tempi, costi, qualità, sicurezza, con la minimizzazione dei rischi derivanti dall'introduzione di varianti e di sospensioni anche in termini di contenzioso.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 36 di 48</p>
---	---	---

7.3.6 Validazione della progettazione e sviluppo

La validazione della progettazione ha lo scopo di qualificare l'intero processo di sviluppo, tutti gli elementi di entrata e di uscita.

La validazione è il risultato di un processo volto ad accertare che il prodotto-servizio progettato soddisfi appieno le aspettative per il quale è stato realizzato.

La validazione è formalizzata, a esecuzione avvenuta del progetto, mediante la firma del responsabile di Area.

A termini del nuovo d.P.R. 207/2009, l'articolato percorso di analisi dei progetti trova il suo completamento sostanziale e formale nella validazione del progetto posto a base di gara, la quale è l'atto formale che riporta gli esiti delle verifiche (art. 55, comma 1).

La validazione è sottoscritta dal responsabile del procedimento e fa preciso riferimento proprio al rapporto conclusivo del soggetto preposto alla verifica ed alle eventuali controdeduzioni del progettista.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e sviluppo

Nel caso in cui si rendano necessarie modifiche alla progettazione, esse vengono gestite dal responsabile del progetto/RUP e sottoposte a riesame, verifica e validazione come più sopra descritto.

Tali modifiche possono nascere sia in fase di sviluppo, sia a progetto terminato al fine di soddisfare mutate esigenze dei clienti, di rispettare nuovi requisiti di legge o per altre ragioni.

L'attività di modifica tiene conto dell'analisi degli effetti che tali modifiche possono avere su parti di prodotto/servizi già consegnate.

La registrazione di tali attività è contenuta nel piano della progettazione (es. Cronoprogramma per i lavori pubblici oppure Mod. 050 per la progettazione di nuovi servizi).

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 37 di 48</p>
---	---	---

7.4 Approvvigionamento

7.4.1 Processo di approvvigionamento

La responsabilità dell'approvvigionamento compete ai Responsabili di Area. In particolare per quanto riguarda gli appalti è compito del Responsabile di Area stabilire la tipologia di appalto (in conformità alla normativa ed alla specificità dello stesso), approvare il verbale di gara ed aggiudicare l'appalto e la successiva stipula del contratto.

Le modalità di gestione degli acquisti del Comune sono disciplinate da disposizioni legislative, e regolamentari, in primis dal D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163, recante "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE"» (pubblicato nella *G.U.* n. 288 del 10 dicembre 2010).

I metodi di scelta del fornitore, ad eccezione della trattativa privata, sono pubblici e come tali devono essere opportunamente pubblicizzati in conformità delle norme di legge.

Le modalità di selezione del Fornitore del prodotto/servizio da approvvigionare possono essere le seguenti:

- asta pubblica (o Pubblico incanto): gara cui sono ammessi indistintamente tutti coloro che hanno i requisiti per parteciparvi; aggiudicatario è colui che presenta l'offerta più vantaggiosa per l'Amministrazione;
- licitazione Privata: è una gara limitata a talune persone o ditte scelte dall'Amministrazione e ritenute idonee per l'oggetto della gara stesso;
- appalto-concorso: consiste in una gara in cui le ditte invitate sono tenute a presentare non solo la loro offerta di prezzo, ma anche il progetto tecnico dell'opera da compiere o del servizio da svolgere, sulla base di un progetto di massima dell'Amministrazione;
- trattativa privata: in tale caso l'Amministrazione segue le indicazioni del Regolamento Comunale per l'acquisto di beni e servizi in economia.

La fornitura viene assegnata secondo i criteri indicati nel bando (laddove questo è richiesto) e per quanto riguarda invece la trattativa privata ed il cottimo fiduciario la fornitura viene assegnata secondo i criteri indicati nella Lettera di Invito.

La valutazione dei Fornitori viene effettuata in base a criteri propri dell'Ente Comunale e viene formalizzata mediante apposite registrazioni che sono di volta in volta aggiornate.

7.4.2 Informazioni relative all'approvvigionamento

I documenti d'acquisto descrivono chiaramente la tipologia e la quantità dei beni o servizi richiesti ed i criteri d'accettazione degli stessi, e sono verificati ed approvati prima di essere emessi.

Le informazioni per l'approvvigionamento che descrivono i prodotti/servizi da acquistare e le loro caratteristiche sono contenuti in diverse tipologie di documenti (capitolato d'appalto, bando di gara, specifica di fornitura, lettera d'invito). Tali documenti sono dettagliatamente individuati nei processi di acquisto di ciascuna area. Le documentazioni di fornitura riporteranno in generale i seguenti elementi:

- le caratteristiche del prodotto/servizio richiesto;
- le tempistiche di consegna ed erogazione del prodotto/servizio;
- la durata del contratto entro cui fornire/erogare il prodotto/servizio;
- le penalità, bonus e cause di rescissione contrattuale;

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

- le garanzie che devono essere prodotte per essere ammessi alle gare e per assicurare l’adempimento degli impegni;
- le clausole penali;
- le modalità di controllo sul prodotto finito, sulla conduzione del servizio, sul collaudo;
- la frequenza dei controlli nel caso di forniture continuative;
- ulteriori requisiti specifici.

Per gli acquisti economici viene invece usato un apposito modulo.

7.4.3 Verifica dei Prodotti/Servizi Approvvigionati

Per il **Comune di Torri di Quartesolo** l’effettiva fornitura dei prodotti/servizi acquistati e la corrispondenza tra quanto fornito/erogato con quanto ordinato è verificata dall’Ufficio destinatario della fornitura.

La verifica della qualità del prodotto/servizio acquistato, da parte di ogni ufficio competente, è effettuata tenendo presente che, in genere:

- per i lavori pubblici, è redatto un certificato di corretta esecuzione dei lavori o di collaudo, che attesta la rispondenza dell’opera al progetto e l’esecuzione a regola d’arte. Sono inoltre verificati gli Stati di Avanzamento Lavori (es. Cronoprogramma oppure Mod. 050 per la progettazione di nuovi servizi), con conseguente apposita verbalizzazione.
- per le utenze telefoniche/elettriche/idriche/di energia, al fine di semplificare l’iter burocratico, la liquidazione avviene direttamente dall’Ufficio Ragioneria, dietro attestazione di verifica della prestazione direttamente apposta sulla fattura, fatta salva la responsabilità di ogni ufficio competente alla stipula dei contratti nonché di censire e validare gli abbonamenti/contratti stipulati.
- per le forniture di beni, ad ogni consegna è verificata da parte dell’Ufficio competente la corrispondenza con quanto ordinato: nel caso di non conformità della fornitura, si rinvia la stessa emettendo apposito documento di trasporto (DDT) per reso merce.
- per le forniture di servizi e i servizi *in outsourcing*, sono previsti diversi livelli di controllo, a seconda della tipologia di servizio. Il livello di controllo della fornitura è stabilito, normalmente, nella documentazione di gara (disciplinare/capitolato) oppure direttamente nei contratti di servizio/convenzione. È compito di ogni Responsabile di Area o suo delegato (Responsabile Procedimento) mantenere adeguata registrazione delle attività di controllo “operativo” effettuate nei confronti del fornitore. Per i servizi esternalizzati è fatta salva la possibilità di svolgere comunque opportune verifiche anche mediante l’effettuazione di sopralluoghi e audit, i cui risultati sono opportunamente registrati (rapporti di verifica ispettiva congiunta o relazioni di servizio);
- per le forniture di incarichi, ad ogni fatturazione occorre comportarsi come sopra descritto per i beni/servizi.

I fornitori sono inoltre tenuti sotto controllo, verificando tutti i reclami provenienti dagli utilizzatori del prodotto/servizio da questi fornito/erogato.

Ogni Ufficio competente deve dimostrare di applicare correttamente le procedure di Sistema Integrato Qualità, Ambiente ed Energia previste dal **Comune di Torri di Quartesolo** e dare evidenza del rispetto dei requisiti di Sistema, svolgendo le opportune operazioni di qualificazione dei fornitori e gestione dei reclami.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 39 di 48</p>
---	---	---

Su ogni fattura ricevuta il Responsabile di Procedimento attesta la corrispondenza della prestazione o prodotto fornito, con quanto ordinato, compilando gli appositi campi del timbro previsto.

Il pagamento di ogni fattura è effettuato previo “Visto di liquidazione” del Responsabile di Area e dal “Visto di regolarità contabile” da parte del Responsabile Area Finanze.

7.5. Produzione ed erogazione del servizio

7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di Produzione ed Erogazione del Servizio

Allo scopo di tenere sotto controllo le attività di erogazione dei servizi e per assicurare che tutti i servizi erogati siano conformi ai requisiti specificati, l'amministrazione comunale di **Torri di Quartesolo** ha provveduto a:

- predisporre, per i processi di erogazione più importanti per i cittadini, i Processi di Sistema Integrato che descrivono chiaramente, gli input, la sequenza logica e reale di attività da svolgere, gli output, il responsabile delle attività, il cliente destinatario dei risultati (output) prodotti;
- individuazione delle risorse necessarie (mezzi, attrezzature, software, hardware, ecc.) per la fornitura del servizio;
- individuare una serie di punti di controllo, con indicazione dell'evidenza del controllo e degli eventuali documenti di sistema a supporto del controllo stesso;
- individuare, per i processi di erogazione dei servizi più Importanti/Critici, indicatori di processo (PDO es: tempi di erogazione dei servizi), Schede di Servizio;
- predisporre le necessarie attività di manutenzione delle attrezzature, delle macchine e degli impianti onde garantirne la continua idoneità;
- predisporre dei piani di controllo e taratura della strumentazione avente diretta influenza sulla qualità del servizio finale;
- addestrare adeguatamente il personale.

7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione del servizio

L'Amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo valida tutti i processi di erogazione dei servizi, dimostrando la capacità di tali processi di conseguire i risultati definiti.

Nel caso di nuovi servizi la validazione del processo di erogazione viene effettuata durante la prima erogazione del servizio stesso.

Nel caso di servizi in essere la validazione è automatica e deriva dal fatto di essere stati erogati nel tempo soddisfacendo le esigenze dei clienti cui erano destinati, nonché dal livello di professionalità e addestramento del personale.

Per questi processi l'amministrazione comunale ha definito:

- a) la sequenza di attività;
- b) i punti di controllo;
- c) le modalità di approvazione dei processi;
- d) le modalità di gestione delle attrezzature, delle macchine e degli impianti che hanno influenza sulla qualità del servizio erogato;
- e) le modalità di qualificazione del personale (formazione, addestramento, aggiornamento);
- f) i requisiti per le registrazioni secondo quanto definito nella **Sez. 4.2.3.**

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità

L'**identificazione** di un servizio permette di distinguerlo dagli altri in maniera univoca.

L'amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo ha chiaramente identificato i servizi attraverso:

- il nome assegnato al processo di erogazione del servizio stesso;
- la numerazione delle singole istanze di erogazione del servizio (es. le pratiche edilizie).

La **rintracciabilità** permette di identificare l'iter di realizzazione di un singolo servizio, tra altri dello stesso tipo.

L'Amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo ha previsto la rintracciabilità per:

- i servizi per i quali un errore nell'erogazione può causare rischi per la salute e per la sicurezza delle persone, o danni all'ambiente (es. servizio di, smaltimento rifiuti pericolosi);
- i servizi per i quali sono ipotizzabili necessità di trattamento dopo la consegna al cliente o per i quali è necessario correlare i documenti all'oggetto del servizio (es. pratiche edilizie).

7.5.4 Proprietà del Cliente

L'Amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo considera proprietà del cliente "il prodotto" che questi consegna a fronte della richiesta di erogazione di un determinato servizio.

Sono considerati "prodotti" di proprietà del cliente i documenti, i dati, inclusi progetti e disegni, le attestazioni, la documentazione fotografica, sia su supporto cartaceo che informatico, le autocertificazioni, i componenti, i materiali, i mezzi, ecc.

Il Comune si assume la responsabilità della corretta gestione e conservazione del "prodotto" consegnato dal cliente (in conformità alla legge sulla privacy e al Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari) ed ha previsto di avvisare prontamente il cliente interessato in caso di danneggiamento o smarrimento.

7.5.5 Conservazione del prodotto

L'Amministrazione Comunale di Torri di Quartesolo s'impegna a mantenere inalterata la conformità dei "prodotti" durante i processi di erogazione del servizio e fino alla consegna a destinazione attraverso idonee modalità di archiviazione (analogica e digitale) e protezione.

Il **Comune di Torri di Quartesolo** conserva in modo adeguato i materiali presso il magazzino esterno e il magazzino dell'economato; la documentazione presso gli uffici interessati e l'archivio comunale ed ha previsto che:

- la movimentazione, laddove necessario, sia eseguita con l'ausilio di mezzi adeguati in relazione al peso e alla forma del materiale trasportato al fine di non arrecare danni né ai materiali, né ai mezzi e di garantire, contemporaneamente, la sicurezza dei lavoratori coinvolti;
- l'archiviazione avvenga avendo cura che tutti i documenti siano identificati e inventariati nel modo adeguato;
- tutti i documenti danneggiati o deteriorati devono essere prontamente identificati, se possibile segregati, e gestiti come "prodotti non conformi".

7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione

Scopo di questo Capitolo è di descrivere quali modalità il **Comune di Torri di Quartesolo** intende applicare per tenere sotto controllo i dispositivi utilizzati per il monitoraggio e la misurazione dei prodotti e dei servizi, allo scopo di assicurare, nel tempo, uniformità e certezza nelle misurazioni (Taratura se prevista).

Attualmente, le apparecchiature in dotazione all'AC non sono soggette ad alcuna taratura (strumenti metrici non soggetti a taratura per i LLPP), tranne che per la strumentazione in dotazione al Servizio Associato di Polizia Locale.

Tali strumenti di misura, quali ad esempio l'autovelox, sono utilizzati, conservati e periodicamente tarati in modo da mantenere la loro accuratezza di misura entro il grado di precisione ammesso.

La conferma di uno strumento (inclusi i campioni di riferimento) comprende:

- la taratura,
- le riparazioni,
- la verifica del corretto funzionamento,

ed è effettuata ad intervalli di tempo periodici. Lo scopo della conferma è di fare in modo che il rischio che uno strumento di misura produca risultati aventi errori inaccettabili rimanga entro limiti accettabili.

Ogni dispositivo di misura soggetto a taratura è identificato univocamente. Per ogni dispositivo di misura soggetto a taratura esiste una corrispondente scheda strumento contenente tutte le informazioni relative alle sue caratteristiche. La frequenza di taratura dei dispositivi di misura è stabilita in relazione ai dati forniti dal costruttore, alla classe di precisione, al tipo di impiego, al tipo di installazione, alle condizioni ambientali, alle caratteristiche di stabilità e ad altre condizioni influenzanti le misure.

I dispositivi di misura sono tarati presso centri di taratura esterni qualificati che utilizzino strumenti e campioni primari riferibili a campioni riconosciuti in ambito nazionale. Qualora la taratura del dispositivo venga effettuata internamente si verifica che l'errore da esso commesso rientri nell'errore di misura ammesso controllando l'accuratezza delle misure da esso effettuate.

I dispositivi utilizzati soltanto per eseguire misure indicative — ovvero non aventi influenza sulla qualità del prodotto fornito/servizio erogato — non sono soggetti a conferma periodica e sono identificati come tali. Tali dispositivi non possono essere utilizzati per effettuare misure o rilevazioni su grandezze influenzanti la qualità del prodotto.

Ogni dispositivo di misura che ha subito danni o presenta malfunzionamenti, fornisca misurazioni con precisione dubbia o errata o abbia superato l'assegnato intervallo di taratura, è tolto dal servizio ed è emesso un rapporto di non conformità dello strumento. Tale strumento è chiaramente identificato come non conforme, in modo che non possa venire erroneamente utilizzato. Qualora si ritenga che la non conformità emersa su un dispositivo di misura sia tale da aver compromesso la precisione delle misure effettuate da tale strumento, il responsabile dell'ufficio che ha in carico lo strumento può decidere di effettuare un'indagine tesa a verificare l'effettiva precisione delle misure ed eventualmente a eseguire nuovamente le misure dubbie (ove possibile).

I dispositivi di misura sottoposti a riparazione o regolazione per ripristinarne la corretta funzionalità devono essere confermati prima di poter essere utilizzati nuovamente.

La bilancia dell'Ufficio Protocollo, infine, risulta soggetta a periodica verifica di corretta funzionalità da parte della ditta fornitrice della medesima.

Sez. 8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

Scopo della presente sezione è quello di pianificare e attuare i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari a dimostrare la conformità dei servizi, ad assicurare la conformità del Sistema di Gestione Integrato e a migliorare in modo continuo l'efficacia del sistema.

Individuare i metodi applicabili, incluse le tecniche statistiche e l'estensione della loro utilizzazione

8.1 Generalità

Il **Comune di Torri di Quartesolo** ha identificato nei Monitoraggi e nelle Misurazioni uno degli strumenti più importanti di tutta l'attività di applicazione di un Sistema di Gestione Integrato ad una Pubblica Amministrazione, ovvero il momento più alto attraverso il quale si rende evidente se quello che abbiamo fatto è effettivamente servito a qualcosa in termini di :

- miglioramento delle prestazioni fornite dal Comune;
- miglioramento della organizzazione interna;
- miglioramento della gestione delle risorse economiche;
- miglioramento della gestione progettuale;
- miglioramento della soddisfazione del cliente e del dipendente;
- miglioramento del bagaglio culturale dei dipendenti.

La mancanza di misurazioni e monitoraggi continui, rende impossibile la possibilità di spostare il dibattito sull'efficienza e l'efficacia del SGQ, dal piano dialettico a quello oggettivo - numerico, e quindi di dimostrare :

- l'utilità della applicazione del SGQ;
- gli ambiti ancora da migliorare;
- avviare una politica di effettivo miglioramento continuo.

Scopo del presente capitolo è quindi quello di descrivere le attività di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessarie a quanto sopra specificato.

8.2 Monitoraggi e misurazione

Di seguito sono descritti i monitoraggi e le misurazioni messi in atto dal **Comune di Torri di Quartesolo** per dimostrare la conformità dei propri servizi e la coerenza del proprio Sistema di Gestione Integrato; è altresì indicato attraverso quali documenti si intende dare evidenza di ciò.

I monitoraggi e le misurazioni vertono in particolare sugli indicatori qualità definiti nei Processi e sugli aspetti definiti nel Piano degli Obiettivi/Performance ed in particolare su:

- soddisfazione-insoddisfazione del Cliente interno ed esterno;
- servizi forniti in regime di qualità (rappresentati nei relativi processi) e loro andamento rispetto agli obiettivi;
- valutazione dell'applicazione del SGQ;
- qualità ed affidabilità dei propri fornitori;
- ambiti di miglioramento dell'organizzazione;
- bagaglio culturale dei dipendenti.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 43 di 48</p>
---	---	---

8.2.1 Soddisfazione del Cliente

Il **Comune di Torri di Quartesolo** garantisce il monitoraggio delle informazioni relative alla soddisfazione del cliente, attraverso la definizione dei metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni.

Il **Comune di Torri di Quartesolo** ritiene tali informazioni come fondamentali per valutare le prestazioni dell'organizzazione ed ha individuato le seguenti fonti di informazione dalle quali ottenere sia la Percezione che il dato oggettivo a seguito elaborazione di documenti:

- reclami/segnalazioni/richieste di intervento del cittadino;
- rapporti diretti con i clienti, personali od in pubbliche assemblee;
- appuntamenti con il Sindaco
- questionari di soddisfazione generici o Specifici per Area/Servizio o singole attività;
- rassegna stampa
- ringraziamenti – Complimenti
- sondaggi di opinione

Le risultanze delle rilevazioni dirette permetteranno di affinare gli strumenti indiretti.

I risultati emersi da tali rilevazioni vengono classificati e schematizzati attraverso opportune rappresentazioni grafiche e/o tabellari e analizzati dagli uffici interessati, al fine di risolvere eventuali criticità emerse o intraprendere azioni di miglioramento.

Gli stessi sono trasmessi alla Direzione per il riesame del Sistema.

È prevista la realizzazione di apposita sezione del sito web comunale sul quale pubblicare gli esiti dei monitoraggi di soddisfazione (customer satisfaction).

8.2.2 Audit Interno (Verifiche Ispettive VI)

Il **Comune di Torri di Quartesolo** ha predisposto un specifico **Processo PSI 02 – Verifiche ispettive** e applica un sistema di Audit (Verifiche Ispettive interne) integrato qualità/ambiente ed energia, pianificate e documentate, con lo scopo di:

- accertare che le attività aventi influenza sulla qualità soddisfino le condizioni previste;
- verificare l'efficacia dell'applicazione del Sistema di Gestione Integrato.

a) Frequenza degli Audit

La frequenza con cui vengono effettuate le verifiche interne è stabilita nel piano delle verifiche ispettive redatto dal RSI, in modo tale da prendere in considerazione tutti i processi del **Comune di Torri di Quartesolo** (e quindi tutte le attività aventi influenza sulla qualità) in un arco temporale triennale.

Verifiche aggiuntive possono essere effettuate a discrezione di RSI quando questo ultimo ritenga che un'area abbia subito un peggioramento qualitativo comprovato da non conformità interne o da altre rilevazioni oggettive.

b) Metodi di attuazione delle verifiche ispettive

Le verifiche ispettive (Audit) sono condotte secondo quanto riportato nel **PSI 02 - Verifiche ispettive interne** e utilizzando appositi moduli in cui sono riportati tutti i punti da controllare, l'esito delle rilevazioni ed i partecipanti alla verifica ispettiva.

Le V.I. vengono effettuate dal RSI o dal personale da lui delegato, ricordando che vi è incompatibilità fra l'incarico di verificatore e la diretta responsabilità delle funzioni esaminate.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 44 di 48</p>
---	---	---

Nel “Rapporto di verifica ispettiva interna” sono riportate le conclusioni relativamente all’andamento della verifica ispettiva, puntualizzando anche le soluzioni e le eventuali azioni correttive da emettere, oltre che i tempi di verifica per l’attuazione e l’efficacia delle stesse.

Tali dati vengono forniti ai diretti interessati perché siano messi a conoscenza dell’andamento delle verifiche nell’area di competenza.

RSI sottopone alla direzione, in sede di riesame, i risultati delle verifiche ispettive.

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

I monitoraggi e le misurazioni stabilite per i processi di erogazione dei beni e servizi di competenza comunale sono quelli descritti nei singoli processi integrati di sistema ed effettuati come previsto dal processo **PSI 12 - Monitoraggio e misurazione**.

Il Comune di Torri ha infatti definito gli indicatori di prestazione ovvero dei parametri misurabili che consentono di verificare la corretta erogazione di un servizio rispetto ai criteri di accettabilità definiti in fase di definizione del processo stesso.

Periodicamente ciascuna area controlla l’andamento degli indicatori elaborando i dati rilevati in confronto con l’indice di riferimento (obiettivo).

I risultati vengono comunicati alla direzione alle scadenze previste ed al RSI che provvede al loro inserimento nell’archivio informatico

Nel modello **Mod. 014 “Elenco processi – indicatori - monitoraggi”** sono descritti:

- ❖ area e settore di applicazione
- ❖ processo qualità di riferimento
- ❖ n. indicatore di qualità
- ❖ descrizione dell’indicatore
- ❖ standard previsto/obiettivo qualità
- ❖ la frequenza di rilevazione;
- ❖ dati del monitoraggio e periodo di riferimento
- ❖ attestazione o meno di conformità della misurazione allo standard definito
- ❖ data
- ❖ firma del soggetto che ha effettuato l’analisi;

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto/servizio

I controlli da eseguire per assicurare la conformità dei servizi ai requisiti stabiliti vengono preventivamente stabiliti nel diagramma di flusso che rappresenta il processo (ad es. i momenti di verifica – rombi). Essi sono di regola eseguiti dallo stesso personale che eroga il servizio, in autocontrollo e comprendono di regola:

- controlli iniziali: verifica della disponibilità di tutte le informazioni necessarie per l’erogazione del servizio richiesto (Istruttoria).
- controlli durante l’erogazione: verifica che l’iter sia corretto e che il servizio possa essere portato a termine nei tempi e modi definiti dal Comune e dalle Leggi vigenti (Istruttoria).
- controlli finali: verifica di completezza, chiarezza, esattezza e conformità ai requisiti di Legge o alle modalità definite dal Comune, prima della consegna al Cittadino /Utente.

I servizi che risultano conformi vengono erogati all’Utente: quando previsto dalle leggi vigenti o da disposizioni comunali, il rilascio di documenti avviene previa autorizzazione da parte della

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 45 di 48</p>
---	---	---

Funzione competente (Responsabile dell'Area o persona da esso autorizzata). I documenti pronti per il rilascio sono individuabili tramite:

- dislocazione fisica;
- evidenza delle autorizzazioni necessarie.

Sulla conformità dei servizi erogati viene eseguito un attento monitoraggio a cura di Responsabile di Area con la collaborazione dei Referenti Qualità e di RSI all'occorrenza.

Indicatori della qualità e relativi obiettivi da conseguire possono essere riportati tra l'altro nei Programmi Piano di Miglioramento stabiliti dalla Giunta Comunale (PEG, PDO, PP).

Per quanto riguarda la verifica della qualità di servizi continuativi dati all'esterno in appalto o in concessione vedere anche quanto detto al par. 7.4.3.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto/servizio Non Conforme

La principale attività dell'organizzazione del **Comune di Torri di Quartesolo** è quella di fornire Servizi ai Clienti, l'Organizzazione è quindi consapevole che l'utilizzo di materiali e/o attività non conformi pregiudicherebbero il servizio dato alla Clientela dando origine e Reclami e/o Segnalazioni.

Per questo ha divulgato al suo interno uno specifico Processo **PSI 03 - Non conformità** nel quale ha illustrato il flusso delle attività da effettuare per una corretta gestione.

In dettaglio la procedura descrive :

- la definizione delle Non Conformità rilevate dall'Amministrazione comunale;
- l'identificazione dei servizi erogati in maniera non conforme e relativa metodologia di gestione, trattamento e risoluzione;
- le modalità di registrazione e conservazione dei dati relativi alla gestione di quanto sopra definito (tutti i dati costituendo documenti di registrazione della qualità verranno trattati come tali).

8.4 Analisi dei dati

L'Organizzazione dopo aver definito quali dati raccogliere li analizza periodicamente in modo appropriato per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del proprio Sistema di Gestione Integrato e per valutare dove possono essere apportati correzioni e/o miglioramenti.

L'Ente comunale ha formalizzato un apposito processo descrittivo: **PSI 13 - Analisi dei dati**

I dati da analizzare provengono, principalmente, dalle seguenti fonti :

- risultati delle Verifiche Ispettive Interne – Esterne;
- risultati dei sondaggi sulla soddisfazione del Cliente Interno ed Esterno;
- risultati sulla conformità ai requisiti dei prodotti-servizi-processi scaturiti da tutte le misurazioni e monitoraggi indicati (monitoraggio periodico indicatori, report raggiungimento PDO).
- risultati sulla qualità dei fornitori;
- risultati delle verifiche ispettive di terza parte (ENTE DI CERTIFICAZIONE);
- risultati sull'efficacia delle Azioni Correttive implementate;
- risultati scaturiti da tutte le misurazioni e monitoraggi;

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: center;">Pagina 46 di 48</p>
---	---	--

- tutti gli altri dati individuati che misurano la capacità di soddisfare i Clienti Esterni ed Interni.

L'analisi di cui sopra può essere eseguita con l'ausilio di mezzi informatici e di tecniche statistiche. Tale analisi serve anche come base per il Riesame di Direzione di cui al Cap. 5.6.



8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

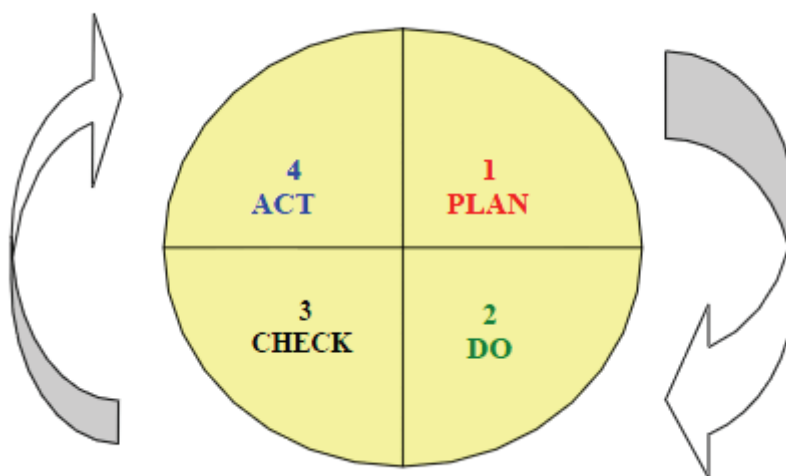
In base ai risultati derivanti dalle analisi sopra descritte in confronto con il PDO dal Riesame di Direzione precedente e dalle azioni correttive e preventive, i responsabili di area individuano i processi da migliorare ed in particolare quei processi che presentano una priorità di intervento.

Per ogni processo da migliorare:

- individuano il fattore di qualità e l'elemento costitutivo;
- individuano l'indicatore;
- definiscono lo standard attuale di riferimento;
- definiscono l'obiettivo di miglioramento, le azioni per il suo conseguimento, le responsabilità, le modalità di verifica e la data della stessa.

Gli obiettivi di miglioramento così definiti saranno la base del PDO successivo e/o discussi in sede di Riesame di Direzione.

Il processo di miglioramento continuo attuato dall'Organizzazione è gestito secondo lo **schema del Ciclo di Deming**



Dove :

PLAN = PIANIFICA pianificazione dei processi, interventi, obiettivi ritenuti necessari. La priorità è decisa in sede di Comitato Guida (CG);

DO = FAI dettaglio dell'azione con indicazione di tempi, risorse ed assegnazione delle Responsabilità;

CHECK = CONTROLLA attività di rilevazione, misurazione, trasformazione dei dati in "informazioni leggibili", analisi;

ACT = AZIONE individuazione ed attuazione delle Azioni Correttive o Preventive necessarie a migliorare la performance del Sistema.

	<p style="text-align: center;">Comune di TORRI DI QUARTESOLO</p> <p style="text-align: center;">Manuale della Qualità</p>	<p style="text-align: right;">Pagina 48 di 48</p>
---	---	---

8.5.2 Azioni Correttive

La gestione delle azioni correttive, intese come azioni intraprese per eliminare le cause di non conformità effettive al fine di prevenirne il ripetersi, è suddivisa nei seguenti passi:

- Riesame delle non conformità e ricerca delle relative cause;
- definizione azioni correttive;
- verifica attuazione azioni correttive;
- verifica efficacia azioni correttive.

Ognuno di questi passi è definito in dettaglio dal Processo **PSI 04 - Miglioramento - AC AP**

La responsabilità di segnalare la necessità di azioni correttive e di applicare le azioni previste è estesa a tutto il personale della struttura. La responsabilità della gestione delle azioni correttive spetta al RSI e ai Responsabili di Area coinvolti a seconda della natura del problema.

Le azioni correttive, ove necessario, sono attuate a seguito di reclami dei clienti

8.5.3 Azioni preventive

La gestione delle azioni preventive, intese come azioni intraprese per eliminare le cause di non conformità potenziali al fine di prevenirne il verificarsi, è suddivisa nei seguenti passi:

- ricerca delle cause di non conformità potenziali e definizione azioni preventive mediante l'uso di idonee fonti di informazione;
- verifica attuazione azioni preventive;
- verifica efficacia azioni preventive;
- analisi delle informazioni attinenti le azioni intraprese.

Ognuno di questi passi è definito in dettaglio dal processo **PSI 04 - Miglioramento - AC AP**

La responsabilità di segnalare la necessità di azioni preventive e di applicare le azioni previste è estesa a tutto il personale della struttura. La responsabilità della gestione delle azioni preventive spetta al Responsabile Sistema Integrato e ai Responsabili di Area coinvolti a seconda della natura del problema.

Data 1° emissione: 29/5/2012	Indice di Revisione: 00	Data ultima revisione: -
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------